



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**DETERMINASI KOMPENSASI, KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA MELALUI
KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT. VMI**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

ARY PRASETYO

NIM. 530000834

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2019

ABSTRACT

DETERMINATION COMPENSATION, LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON PERFORMANCE THROUGH EMPLOYEE WORK SATISFACTION IN PT. VMI

Ary Prasetyo

arypras22@gmail.com

The problem in this research, what is latent exogenous construction: compensation, leadership, organizational culture determines directly on to the endogenous latent constructs: job satisfaction and employee's performance at PT. VMI. This research aims to test and to analyze the direct dermination of exogenous latent constructs: compensation, leadership, organizational culture towards endogenous latent constructs: job satisfaction and employee's performance. The sampling technique uses simple random sampling techniques and research instruments using questionnaires. Of the total population of 702 employees of PT. VMI was taken by 150 employees as a sample. Validity testing uses Pearson Product Moment and reliability using crobach alpha which is processed with SPSS software. While the confirmatory factor analysis (CFA) test, the Normality Test and the model test used a structural Equation Model (SEM) with Amos software. The results of this study are: Determination compensation has positive and significant direct to job satisfaction at PT. VMI, but Determination compensation has negative not significant direct to the performance of employees at PT. VMI. Determination leadership has positive and significant direct to job satisfaction at PT. VMI. Determination leadership also has positive and significant direct to performance of employees at PT. VMI. Determination organizational culture has positive not significant direct to job satisfaction at PT. VMI. Determination organizational culture has positive not significant directly to the performance employees of PT. VMI. Determination Job satisfaction has positive and significant directly to performance of employees at PT. VMI.

Keywords: *Determination, Compensation, Leadership, Organizational Culture, job satisfaction and employee performance*

ABSTRAK

DETERMINASI KOMPENSASI, KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT. VMI

Ary Prasetyo

arypras22@gmail.com

Permasalahan dalam penelitian ini, apakah konstruk laten eksogen: kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi berdeterminasi secara langsung terhadap konstruk laten endogen: kepuasan kerja dan kinerja karyawan di PT. VMI. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis determinasi secara langsung konstruk laten eksogen: kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi terhadap konstruk laten endogen: kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Teknik sampling menggunakan teknik *simple random sampling* dan instrumen penelitian menggunakan kuesioner. Dari total populasi 702 karyawan PT. VMI diambil 150 karyawan sebagai sampel. Pengujian validitas menggunakan *Pearson Product Moment* dan reliabilitas menggunakan *crobach alpha* yang diolah dengan software SPSS. Sedangkan Uji *confirmatory factor analysis* (CFA), Uji Normalitas dan uji model menggunakan *structural Equation Model* (SEM) dengan software Amos. Hasil dari penelitian ini adalah: kompensasi berdeterminasi positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja di PT.VMI, akan tetapi kompensasi berdeterminasi negatif tidak signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT.VMI. Kepemimpinan berdeterminasi positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja di PT.VMI. Kepemimpinan juga berdeterminasi positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT.VMI. Budaya organisasi berdeterminasi positif tidak signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja di PT.VMI. Budaya organisasi berdeterminasi positif tidak signifikan secara signifikan dengan kinerja karyawan PT, VMI. Kepuasan kerja berdeterminasi positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT. VMI.

Kata Kunci: Determinasi, Kompensasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Determinasi Kompetensi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan di PT. VMI adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk

telah saya nyatakan dengan benar.

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

Jakarta, 26 Juli 2019

Yang Menyatakan



NETERAI
EMPEL
TGL. 20
5EABAFF891437938
5000
LIMA RIBU RUPIAH

(Ary Prasetyo)

NIM 530000834

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

LEMBAR LAYAK UJI

Yang bertandatangan dibawah ini, Saya selaku Pembimbing TAPM dari Mahasiswa:

Nama/ NIM : Ary Prasetyo/ 530000834

Judul TAPM : Determinasi Kompensasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan di PT. VMI.

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan sudah selesai sekitar 90% (min80%) sehingga dinyatakan sudah layak uji untuk Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

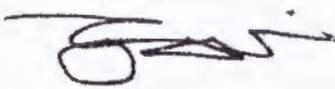
Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadikan periksa.

Batam.....2019

Pembimbing II


Dr. Sri Listyarini, M.Ed
NIP. 196104071986022001

Pembimbing I


Dr. Ir. Chablullah Wibisono, M.M.
NIP. 1010115301

PENGESAHAN HASIL UJIAN SIDANG

Nama : Ary Prasetyo
NIM : 530000834
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Penelitian : Determinasi Kompensasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Di PT. VMI

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

Hari/ Tanggal : Jumat, 26 Juli 2019
Waktu : 07.45 Sampai Selesai

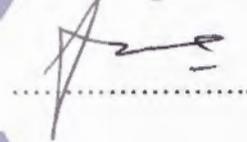
Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

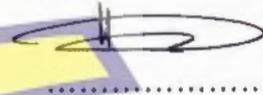
Amalia Kusuma Wardani, S.E., M.Com., Ph.D

Tanda Tangan



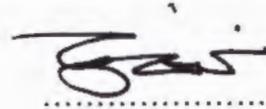
Penguji Ahli

Dr. Anita Maharani



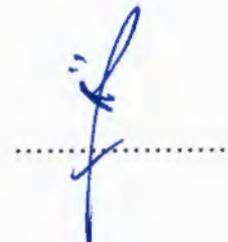
Pembimbing I

Dr. Ir. Hablullah Wibisono, M.M.



Pembimbing II

Dr. Sri Listyarini, M.Ed.



PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Determinasi Kompensasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan di PT. VMI

Penyusun TAPM : Ary Prasetyo

NIM : 530000834

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal :

Menyetujui:

Pembimbing II, Pembimbing I,

Dr. Sri Listyarini, M.Ed
NIP. 196104071986022001

Dr. Ir. Chahlullah Wibisono, M.M.
NIDN. 1010115301

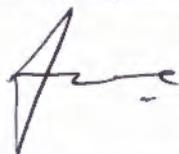
Penguji Ahli



Dr. Anita Maharani
NIP.

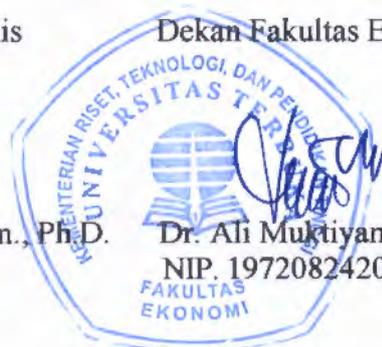
Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis



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

Dekan Fakultas Ekonomi



Dr. Ali Muktiyanto, S.E., M.Si.
NIP. 197208242000121001

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji dan syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik, kesehatan dan kekuatan sehingga penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini yang berjudul **"Determinasi Kompensasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Di PT. VMI"**. Penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini disusun bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Program Magister Manajemen Universitas Terbuka.

Dalam Penulisan TAPM ini dapat diselesaikan berkat usaha kerja keras dengan sumber daya yang penulis miliki dan juga berkat bantuan serta motivasi dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya pada berbagai pihak. Terutama ucapan terima kasih ini penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Dr. Ir. Chablullah Wibisono, M.M. selaku Dosen pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, perhatian dan dorongan kepada penulis.
2. Ibu Dr. Sri Listyarini, M.Ed. selaku Dosen pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, saran dan motivasi kepada penulis.
3. Seluruh Staf Pengajar Program Magister Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Terbuka yang telah memberikan ilmu-ilmunya
4. Seluruh Staf UPBJ Batam yang telah membantu dan memfasilitasi kelancaran studi penulis.
5. Kepada keluargaku tercinta Bapak, Ibu, Ibu Mertua dan Istriku Sukarni, S.Pd, serta anak-anaku: Khansa Fadhilah Prasetyo Putri, Fadlan Prasetyo Al Ishaqi,

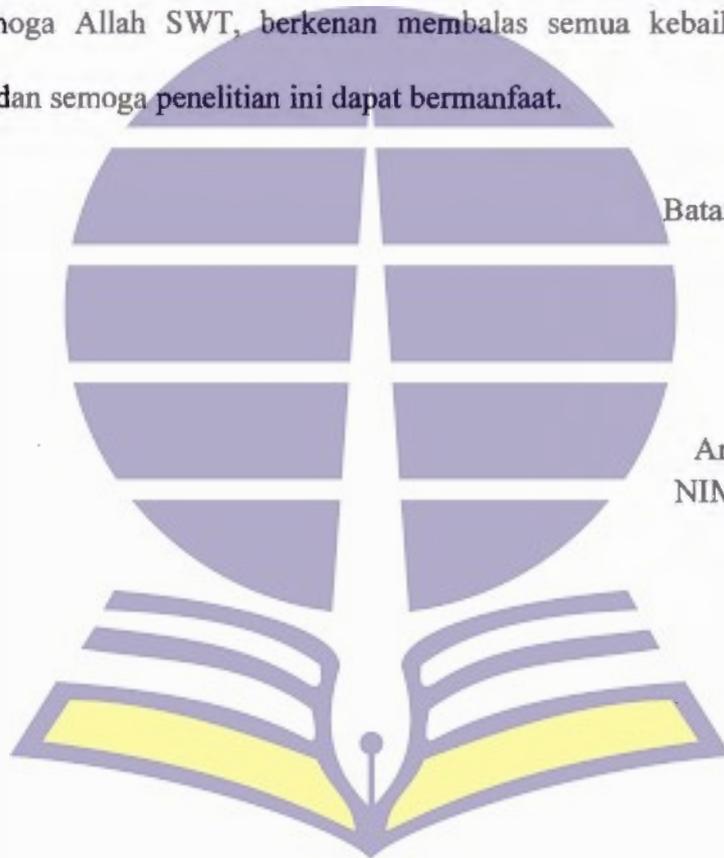
Farah Ardani Prasetyo dan Muhammad Farhan Prasetyo yang sudah *support* penulis dalam menyelesaikan TAPM ini.

6. Kepada seluruh karyawan PT. Varta Microbattery Indonesia yang sebagian telah meluangkan waktunya sebagai responden.
7. Semua pihak yang telah membantu penulis yang tidak bisa disebutkan satu-persatu.

Semoga Allah SWT, berkenan membalas semua kebaikan Bapak/ Ibu/ Saudara dan semoga penelitian ini dapat bermanfaat.

Batam, 26 Juli 2019

Ary Prasetyo
NIM. 53000834



RIWAYAT HIDUP

Nama : Ary Prasetyo
NIM : 530000834
Program Studi : Magister Manajemen
Tempat/ Tanggal Lahir : Sragen, 28 Maret 1979

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SD Jurang-Jero III, Sragen pada tahun 1992

Lulus SLTP di SMP N 1 Sragen Pada tahun 1995

Lulus SLTA di SMU N 1 Sragen pada tahun 1998

Lulus Diploma 3 Teknik Elektro UNDIP pada tahun 2002

Lulus S1 di S1 Teknik Elektro UNDIP pada tahun 2005

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2006 s/d 2009 sebagai Staff QC di PT. Sanyo Energy
Batam

Tahun 2009 s/d 2009 sebagai Supervisor di PT. Toyoshima
Indonesia

Tahun 2009 s/d 2016 sebagai Tenaga Pengajar di
Universitas Putera batam

Tahun 2009 s/d Sekarang sebagai Staff Lab di PT. Varta
Microbattery Indonesia.

Batam, 26 Juli 2019

Ary Prasetyo

NIM 530000834

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	12
D. Kegunaan Penelitian	13

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori	15
B. Penelitian Terdahulu	54
C. Kerangka Berfikir	65

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	72
B. Sumber Informasi	72
C. Instrumen Penelitian	74
D. Prosedur Pengumpulan Data	77
E. Metode Analisis Data	78
F. Operasional Variabel	91
G. Uji Validitas dan Reliabilitas	96

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

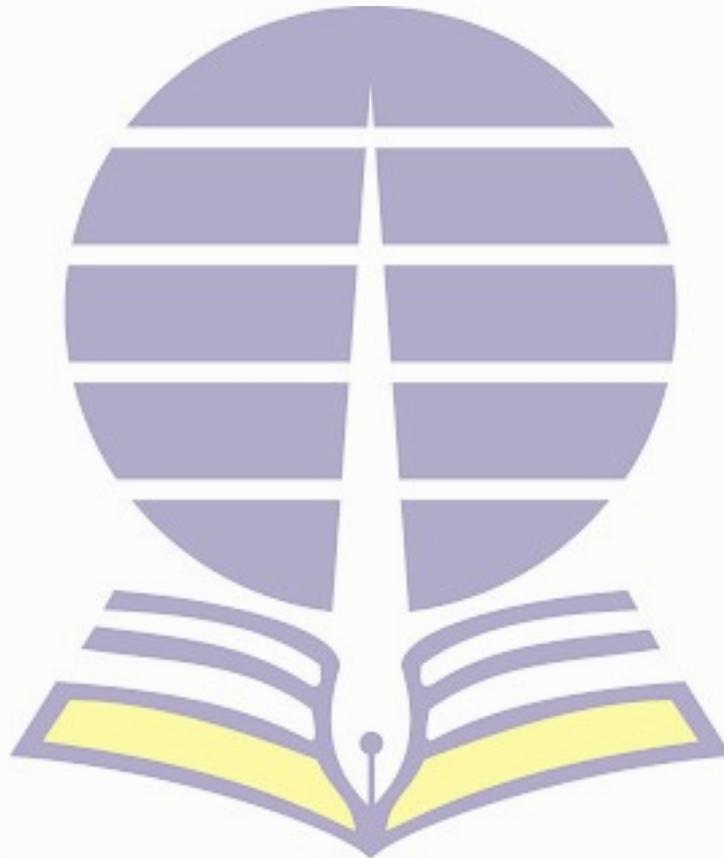
A. Deskripsi Objek Penelitian	105
B. Hasil Penelitian	110

C. Pembahasan	142
---------------------	-----

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	153
---------------------	-----

B. Saran	154
----------------	-----



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Karyawan Dengan Kinerja Kurang Baik dan Buruk	8
Gambar 2.1 Kerangka Berfikir	65
Gambar 4.1 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Kompensasi	110
Gambar 4.2 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Kepemimpinan	113
Gambar 4.3 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Budaya Organisasi	115
Gambar 4.4 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Kepuasan Kerja	118
Gambar 4.5 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Kinerja Karyawan	120
Gambar 4.6 Model Hubungan Kompensasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan.	128
Gambar 4.7 Full Model Variabel Kompensasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	129
Gambar 4.8 Koefisien Regresi Model Variabel Kompensasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	130
Gambar 4.9 Model Modifikasi Variabel Kompensasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.	139
Gambar 4.10 Hasil Pengolahan Data Model Modifikasi Variabel Kompensasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	140

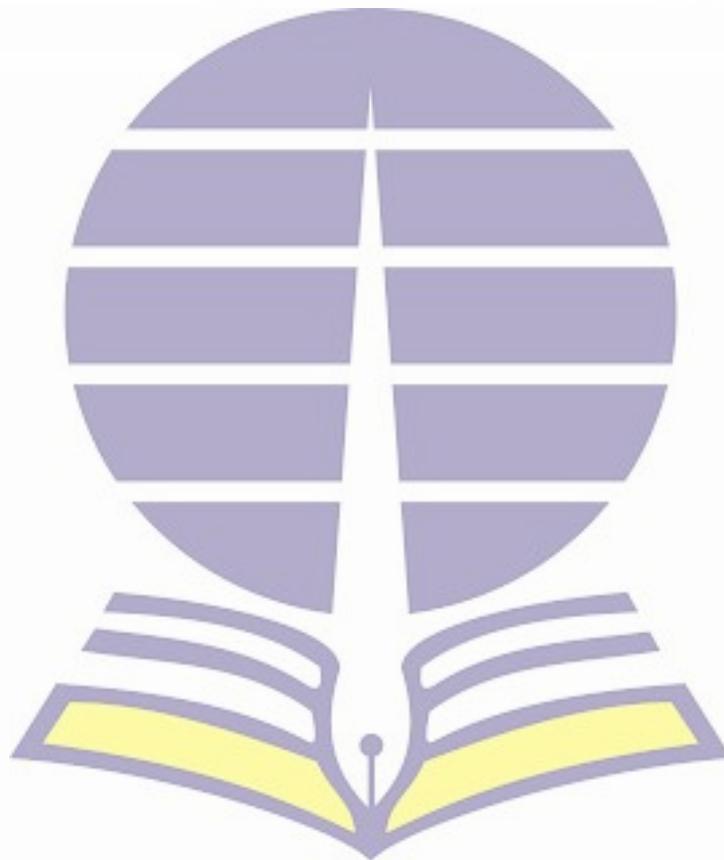
DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Skala Penyesuaian Gaji	4
Tabel 1.2 Ketidakhadiran: <i>Annual Leave (Paid Leave), Medical Certificate (MC), No Paid Leave</i> dan Absen	6
Tabel 1.3 Prosentase Kinerja (<i>Performace</i>) Karyawan PT. VMI Tahun 2018	7
Tabel 2.1 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia	16
Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu	55
Tabel 3.1. Pengembangan Instrumen Penelitian	75
Tabel 3.2. Kriteria Penerimaan Suatu Model	88
Tabel 3.3. Operasionalisasi Variabel	95
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi	97
Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kompensasi	98
Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinani	98
Tabel 3.7 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan	99
Tabel 3.8 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi	100
Tabel 3.9 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi	101
Tabel 3.10 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja	101
Tabel 3.11 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja	102
Tabel 3.12 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan	103
Tabel 3.13 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan	104
Tabel 4.1 Karakteristik Usia Responden	107
Tabel 4.2 Karakteristik Jenis Kelamin Responden	108
Tabel 4.3 Karakteristik Jenis Pendidikan Responden	108

Tabel 4.4 Karakteristik Jenis Masa Kerja Responden	109
Tabel 4.5 <i>Regression Weights: (Group number 1 - Default model)</i>	
Indikator Kompensasi	111
Tabel 4.6 <i>Standardized Regression Weights: (Group number 1 –</i>	
<i>Default model)</i> Indikator Kompensasi	111
Tabel 4.7 Perhitungan <i>Variance extracted</i> dan <i>Construct Reliabilty</i>	
Kompensasi	112
Tabel 4.8 <i>Regression Weights: (Group number 1 - Default model)</i>	
Indikator Kepemimpinan	113
Tabel 4.9 <i>Standardized Regression Weights: (Group number 1 –</i>	
<i>Default model)</i> Indikator Kepemimpinan	114
Tabel 4.10 Perhitungan <i>Variance extracted</i> dan <i>Construct Reliabilty</i>	
Kepemimpinan	114
Tabel 4.11 <i>Regression Weights: (Group number 1 - Default model)</i>	
Indikator Budaya Organisasi	116
Tabel 4.12 <i>Standardized Regression Weights: (Group number 1 –</i>	
<i>Default model)</i> Indikator Budaya Organisasi	116
Tabel 4.13 Perhitungan <i>Variance extracted</i> dan <i>Construct Reliabilty</i>	
Budaya Organisasi	117
Tabel 4.14 <i>Regression Weights: (Group number 1 - Default model)</i>	
Indikator Kepuasan Kerja	118
Tabel 4.15 <i>Standardized Regression Weights: (Group number 1 –</i>	
<i>Default model)</i> Indikator Kepuasan Kerja	118
Tabel 4.16 Perhitungan <i>Variance extracted</i> dan <i>Construct Reliabilty</i>	

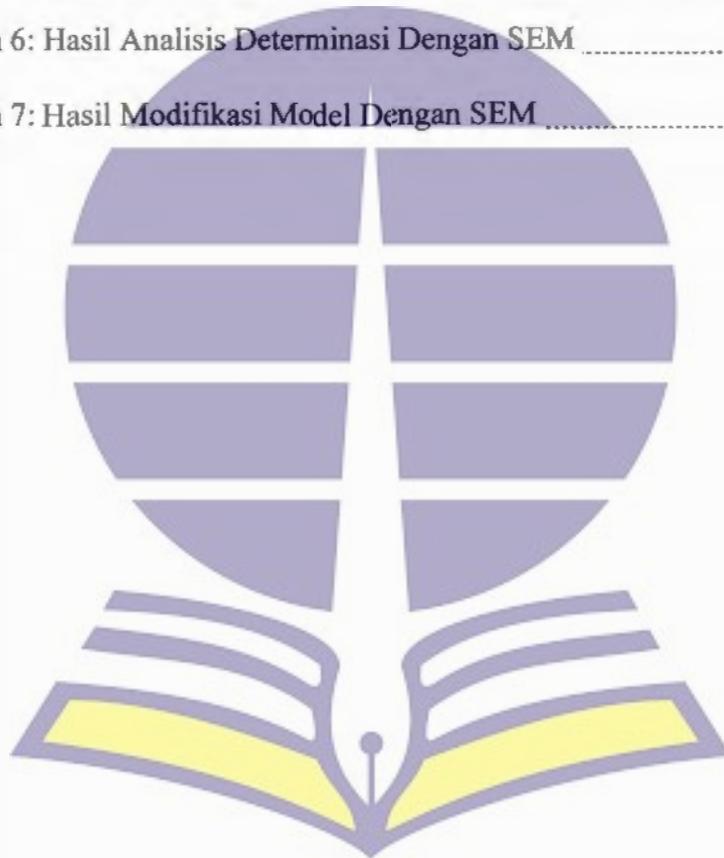
Kepuasan Kerja	119
Tabel 4.17 <i>Regression Weights: (Group number 1 - Default model)</i>	
Indikator Kinerja karyawan	120
Tabel 4.18 <i>Standardized Regression Weights: (Group number 1 –</i> <i>Default model) Indikator Kinerja Karyawan</i>	121
Tabel 4.19 Perhitungan <i>Variance extracted</i> dan <i>Construct Reliability</i>	
Kinerja karyawan	121
Tabel 4.20 <i>Assessment of normality (Group number 1)</i>	
Variabel Kompensasi	122
Tabel 4.21 <i>Assessment of normality (Group number 1)</i>	
Variabel Kepemimpinan	123
Tabel 4.22 <i>Assessment of normality (Group number 1)</i>	
Variabel Budaya Organisasi	124
Tabel 4.23 <i>Assessment of normality (Group number 1) Variabel</i>	
Kepuasan Kerja	125
Tabel 4.24 <i>Assessment of normality (Group number 1) Variabel</i>	
Kinerja karyawan	126
Tabel 4.25 <i>Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)</i>	
kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan	131
Tabel 4.26 <i>Regression Weight</i> kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan	131
Tabel 4.27 <i>Standarized Regression Weight</i> kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan	132

Tabel 4.28 <i>Squared Multiple Correlations: (Group number 1 – Default model)</i>	136
Tabel 4.29 <i>Evaluasi Goodness of Fit</i>	136
Tabel 4.30 <i>Modification Indices (Group number 1 - Default model)</i>	
<i>Covariances: (Group number 1 - Default model)</i>	137
Tabel 4.31 <i>Perbandingan Model Utama dengan Hasil Modifikasi-1</i>	141



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pengembangan Instrumen dan Kuesioner Penelitian	161
Lampiran 2. Data Karakteristik Responden	168
Lampiran 3: Data Hasil Kuesioner	172
Lampiran 4: Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas	182
Lampiran 5: Hasil Uji CFA (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>)	185
Lampiran 6: Hasil Analisis Determinasi Dengan SEM	195
Lampiran 7: Hasil Modifikasi Model Dengan SEM	211



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Persaingan bisnis global yang semakin ketat mendorong perusahaan-perusahaan manufaktur untuk meningkatkan kualitas maupun kuantitas produksinya dalam upaya mempertahankan kelangsungan perusahaan. Menurut Hermawati (2016), pada saat ini produk-produk dari China yang mempunyai harga lebih murah membanjiri pasar global. Produk-produk dari China tersebut menjadi pesaing bagi produk-produk negara-negara maju seperti Amerika, Prancis, Jerman, Jepang dan negara maju lainnya. Negara China dengan sumber daya manusia yang melimpah bisa dengan mudah menghasilkan produk atau barang yang banyak, dengan harga yang kompetitif untuk dipasarkan di pasar global.

Menurut Handoko (2011) sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan mempunyai peranan yang sangat penting, oleh karena itu salah satu investasi terpenting yang dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan adalah investasi di bidang sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang handal sangat diperlukan dalam upaya meningkatkan produktivitas dan kualitas produk suatu perusahaan. Berbagai cara dilakukan oleh suatu perusahaan untuk meningkatkan sumber daya manusianya. Keberhasilan perusahaan tergantung pada kualitas sumber daya manusia. Apabila sumber daya manusia dalam perusahaan dapat berjalan efektif maka perusahaan pun tetap berjalan efektif, dengan kata lain kelangsungan hidup perusahaan tergantung dari kinerja sumber daya manusia perusahaan tersebut.

Dalam menghadapi persaingan global perusahaan-perusahaan manufaktur, khususnya di kota Batam berusaha meningkatkan kinerja karyawan dengan tujuan supaya mampu menghasilkan produk yang berkualitas yang sesuai dengan permintaan konsumen. Dalam rangka meningkatkan kinerja tersebut perusahaan perlu menciptakan suatu kepuasan untuk karyawannya sehingga dengan terciptanya kepuasan kerja tersebut diharapkan kinerja karyawan juga meningkat. Seorang karyawan akan cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperoleh dari pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, disiplin dan kinerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan yang berhubungan dengan kepuasan kerja antara lain meliputi aspek-aspek seperti kompensasi yang diterima, kesempatan dalam pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan atau kepemimpinan dan budaya organisasi yang ada di perusahaan tersebut. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya sendiri, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan. Karyawan akan merasakan kepuasan dalam bekerja apa bila aspek-aspek dirinya mendukung dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak mendukung, pegawai akan merasa tidak ada kepuasan dalam bekerja (Mangkunegara, 2017).

PT. VMI adalah salah satu perusahaan manufaktur yang berada di kawasan industri Batamindo (Batamindo *Industrial Park*) Batam, yang beralamat di jalan Gaharu lot 23 dan jalan Angsana lot 307-310. Perusahaan yang berasal dari

Jerman ini berdiri di Indonesia sejak 1 Januari 1991 dengan ruang lingkup produksi yaitu *manufacturing of Nickel Hydride and Lithium batteries*. Karyawan PT. VMI saat adalah 702 orang dengan latar belakang suku dan agama yang berbeda. Dalam rangka meningkatkan daya saing di pasar global, terutama menghadapi produk-produk baterai dari China, maka PT. VMI berupaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan harapan terjadi peningkatan juga kinerja karyawannya dan tentunya berdampak pada produktivitas perusahaan dengan tidak mengesampingkan kualitas dari produk.

Menurut asisten manajer *Human Resources* (HR) PT. VMI, beberapa upaya telah dilakukan PT. VMI antara lain dengan memberikan kompensasi diatas yang disarankan peraturan pemerintah dan undang-undang ketenagakerjaan, meningkatkan mutu pengawasan atau kepemimpinan dan menciptakan suatu budaya organisasi yang lebih toleran. Kompensasi merupakan suatu hal yang sensitif karena menjadi pendorong seseorang untuk bekerja, juga karena berkontribusi terhadap moral dan disiplin serta berbubungan dengan pemenuhan kebutuhan hidup dari tenaga kerja atau karyawan. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan PT. VMI antara lain berupa gaji pokok, tunjangan makan, tunjangan perumahan, tunjangan transportasi dan bonus. Selain itu seluruh karyawan PT. VMI diikut sertakan juga dalam program BPJS ketenagakerjaan dan program BPJS kesehatan. Perusahaan juga menyelenggarakan acara keluarga tiap tahunnya melalui *family gathering* atau *famiy day*.

Sedangkan untuk kenaikan gaji tahunan manajemen dan serikat pekerja bersepakat dengan membuat skala penyesuaian gaji setiap ada kenaikan upah minimum yang biasa berlaku setiap bulan Januari dengan menambahkan selisih

antara upah minimum baru dengan upah minimum lama masih ditambah lagi dengan formula sebagaimana Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Skala Penyesuaian Gaji

Masa Kerja	Presentasi dari UMK/UMSK Lama
0	0%
≥ 1 - ≥ 5	3%
>5 - ≥ 10	6%
>10 - ≥ 15	9%
>15 - ≥ 20	12%
>20 - keatas	15%

Dari Tabel 1.1, kenaikan gaji tahunan karyawan PT. VMI sangat signifikan tiap tahunnya. Dengan diberikan kompensasi yang lebih oleh perusahaan diharapkan akan dapat menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan. Kompensasi juga diharapkan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Menurut asisten manajer *Human Resources* PT. VMI, Upaya yang dilakukan melalui kepemimpinan di PT. VMI antara lain dengan melakukan pendekatan-pendekatan personal yang baik kepada karyawan sehingga tercipta komunikasi dua arah yang seimbang antara karyawan dengan pimpinan sehingga kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh karyawan dapat diketahui oleh pimpinan untuk dicari solusinya, sebaliknya apa yang menjadi visi dan misi perusahaan akan tersampaikan ke bawahan melalui atasan atau pimpinan-pimpinan perusahaan. PT. VMI juga melakukan pelatihan atau training secara berkala kepada para pimpinan baik itu di level leader, supervisor atau manajer, selain untuk meningkatkan pengetahuan juga untuk meningkatkan kemampuan *leadership* (kepemimpinan) yang lebih efektif.

Budaya dalam suatu organisasi mencerminkan penampilan organisasi, bagaimana organisasi dilihat oleh orang yang berada diluarnya. Organisasi yang mempunyai budaya positif akan menunjukkan citra positif, demikian juga sebaliknya apabila budaya organisasi tidak berjalan baik akan memberikan citra negatif bagi organisasi. Budaya organisasi perlu dikembangkan sesuai dengan perkembangan lingkungan dan kebutuhan organisasi. Perkembangan organisasi harus diarahkan pada terciptanya *achievement culture*, yaitu tipe budaya yang mendorong dan menghargai kinerja orang (Wibowo, 2016). Hal yang paling mendasar dari budaya organisasi adalah sebagai sistem kontrol sosial bagi anggota organisasi untuk mengendalikan perilaku yang diharapkan agar sesuai dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu tidak hanya sumber daya manusia yang diperhatikan, perusahaan juga memperhatikan pentingnya budaya organisasi dalam perusahaan. Setiap organisasi pasti memiliki nilai yang diyakini, dan biasanya nilai tersebut menjadi dasar dari sistem operasional yang dilakukan sebuah organisasi yang nantinya akan menimbulkan budaya dalam organisasi tersebut. PT. VMI menciptakan suatu budaya organisasi yang lebih toleran kepada karyawannya antara lain dengan proses perijinan yang fleksibel dan mengedepankan proses kekeluargaan jika ada karyawan yang bermasalah baik dalam pekerjaannya maupun masalah pribadi yang berdampak pada kinerja.

Berbagai upaya sudah dilakukan oleh PT. VMI dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawannya, akan tetapi belum sesuai yang diharapkan oleh perusahaan. Perusahaan masih mengeluhkan tingkat keterlambatan, dan ketidakhadiran/ absensi karyawan karyawan PT. VMI yang masih tinggi. Dengan tingkat ketidakhadiran karyawan yang tinggi di PT. VMI

tentunya akan berengaruh terhadap kinerja karyawan. Ketidakhadiran karyawan disebabkan oleh beberapa hal, antara lain: *annual leave (paid leave)*, *medical certificate (MC)*, *no paid leave* dan absen (tanpa keterangan). Presentase ketidakhadiran dikarenakan *annual leave (paid leave)*, *medical certificate (MC)*, *no paid leave* dan *absen (tanpa keterangan)* pada tahun 2018 dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2
Ketidakhadiran: *Annual Leave (Paid Leave)*, *Medical Certificate (MC)*, *No Paid Leave* dan Absen

Keterangan	<i>Annual leave (paid leave)</i>	<i>Medical certificate (MC)</i>	<i>No paid leave</i>	Absen
<i>Total Day</i>	11.148	2.757	994	319
<i>Total Day/Year (All Emp)</i>	172.128	172.128	172.128	172.128
<i>% per year</i>	6.48%	1.60%	0.58%	0.19%

Dari Tabel 1.2. dapat dilihat untuk ketidakhadiran pada tahun 2018 dikarenakan *Annual leave (paid leave)* 6.48% , *Medical certificate (MC)* 1.60%, *No paid leave* 0.58% dan Absen 0.19%. Jadi total ketidakhadiran karyawan pada tahun 2018 adalah sebanyak 8.85%. Selain itu data persentase karyawan yang terlambat dan pulang cepat selama tahun 2018 sebanyak 4.49% atau 7.728 hari per tahun. Tentunya ketidakhadiran, keterlambatan dan pulang cepat sangat berpengaruh pada produktivitas atau kinerja karyawan PT. VMI.

Selain dari data absensi, kinerja (*performace*) karyawan PT. VMI juga belum memenuhi target. Hal ini dapat dilihat dari data kinerja (*performace*) pada Tabel 1.3.

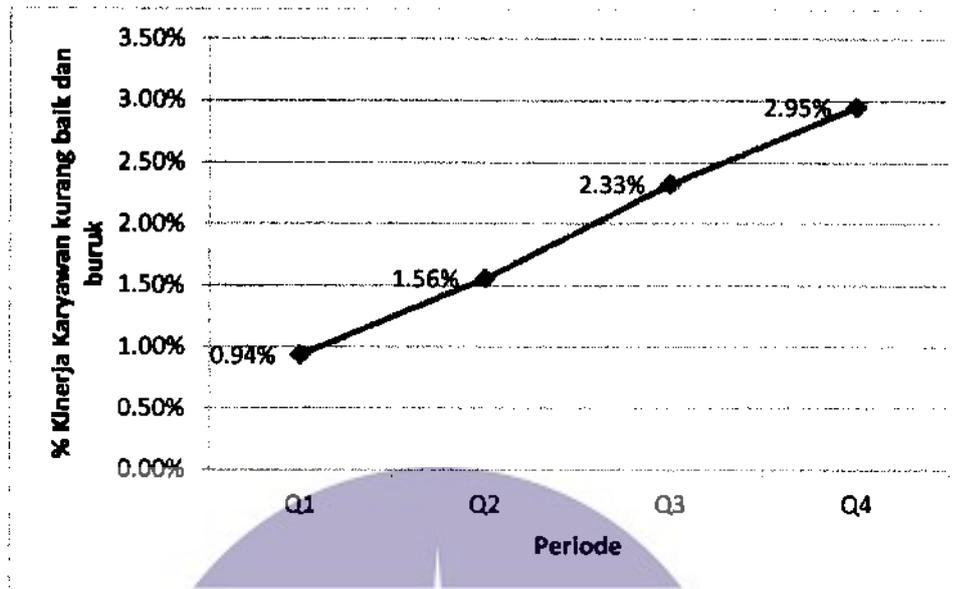
Tabel 1.3
 Prosentase Kinerja (*Performace*) Karyawan PT. VMI Tahun 2018

Keterangan	Q1	Q2	Q3	Q4
Baik	73,9%	72,9%	74,5%	76,2%
Sedang	25,2%	25,5%	23,1%	20,8%
Kurang Baik	0,9%	1,6%	2,3%	2,8%
Buruk	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%

Ket: Target : baik \geq 80% , < Kurang baik = 0%

Target persentase kinerja (*performace*) PT. VMI adalah sama dengan atau lebih dari 80% karyawan mempunyai kinerja (*performace*) baik dan minimal 20% karyawan dengan kinerja sedang. Pada Tabel 1.3 terlihat bahwa kinerja karyawan dengan kriteria baik pada Q1 (Januari-Maret), Q2 (April-Juni), Q3 (Juli-September) dan Q4 (Oktober-Desember) tidak ada yang sama atau lebih dari 80%. Pada Tabel 1.3 juga terlihat masih ada karyawan dengan kreteria kurang baik yaitu pada Q1= 0,9%, Q2 = 1,6%, Q3= 2,3% dan Q4= 2,8%. Sedangkan pada Q4 ada 0,2% karyawan dengan kinerja buruk.

Sedangkan karyawan dengan kinerja kurang baik dan buruk pada tahun 2018 mengalami peningkatan dari periode Q1 sampai Q4. Hal ini dapat dilihat dari data pada Tabel 1.3 dan Gambar 1.1.



Gambar 1.1 Karyawan Dengan Kinerja Kurang Baik dan Buruk

Pada Gambar 1.1 terlihat bahwa kinerja karyawan dengan kinerja kurang baik dan buruk mengalami kenaikan. Pada periode Q1 jumlah karyawan berkinerja kurang baik dan buruk sebesar 0,94%, pada periode Q2 naik menjadi 1,56%. Pada periode Q3 karyawan dengan kinerja kurang baik dan buruk naik lagi menjadi 2,33% dan pada periode Q4 menjadi 2,95%.

Kompensasi menurut Zaenal, dkk, (2018: 542) merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Kompensasi terdiri dari kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial ada yang langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus atau komisi. Kompensasi tidak langsung atau *benefit*, terdiri dari semua pembayaran yang tidak mencakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau keperluan keagamaan dan sebagainya. Sedangkan kompensasi non finansial

seperti pujian, menghargai diri sendiri dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan.

Kepemimpinan menurut Yulk, (2017: 3) adalah kemampuan individu tertentu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain bisa berkontribusi demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Kepemimpinan menurut Suwatno dan Priansa, (2014: 139) berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain guna membimbing, membuat struktur, serta memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam group atau organisasi. Pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif, dapat menggerakkan orang/ personil ke arah tujuan yang dicita-citakan, akan menjadi anutan dan teladan. Sebaliknya pemimpin yang keberadaannya hanya sebagai figur dan tidak memiliki pengaruh serta kemampuan kepemimpinan, akan mengakibatkan kinerja organisasi menjadi lambat, karena ia tidak memiliki kapabilitas dan kecakapan untuk menghasilkan kinerja terbaik

Menurut Wibowo (2016: 14) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi kemudian nilai-nilai dan norma-norma tersebut diajarkan kepada pekerja yang datang. Budaya dalam suatu organisasi harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan lingkungan yang dihadapi. Budaya yang dapat membantu organisasi mengantisipasi dan menyesuaikan perubahan lingkungan akan berkaitan dengan kinerja yang tinggi untuk jangka panjang.

Kepuasan kerja menurut Zaenal, dkk, (2018: 620) pada dasarnya merupakan suatu yang bersifat individu. Setiap individu memiliki suatu tingkat kepuasan

yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya sendiri. Semakin tinggi suatu penilaian terhadap kegiatan dirasakan oleh seseorang sesuai dengan keinginan individunya, maka semakin tinggi kepuasan terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.. Kinerja menurut Zaenal, dkk. (2018: 406) adalah suatu tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja merupakan suatu perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Dalam ilmu statistik uji koefisien determinasi menurut Yani, dkk. (2018: 41) bertujuan mengetahui seberapa besarnya kontribusi dari variabel independen terhadap variabel dependen dalam sebuah penelitian. Kata determinasi sering dipakai peneliti untuk mengetahui seberapa besar kontribusi atau pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen. Beberapa judul penelitian yang menggunakan kata determinasi antara lain: penelitian yang dilakukan oleh Sudarmanta, I. K. (2016: 13) "Determinasi Profitabilitas Sektor Perbankan di Bursa Efek Indonesia", penelitian yang dilakukan oleh Budiani, dkk. (2014: 1) yang berjudul " Determinasi Kecerdasan Emosional dan Adversity Quotient (AQ) Terhadap Sikap Profesional Ditinjau Dari Status Profesi Guru SMP Di Kecamatan Buleleng Kabupaten Buleleng", dan Paleza, H. (2018: 143) makalah yang disajikan dalam seminar Nasional Teknologi dan Bisnis tanggal 14 Agustus 2018 di Bandar Lampung dengan judul makalah "Determinasi Profesionalitas pada

Pegawai Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan Kelas A (BASARNAS) Lampung”.

Berdasarkan fenomena bisnis di pasar global dengan persaingan bisnis yang semakin kompetitif, adanya ketidaksesuaian kinerja karyawan dengan kompensasi yang diberikan, kepemimpinan yang sudah diterapkan dan budaya organisasi yang diterapkan di PT VMI. Selain itu dengan adanya perbedaan kesimpulan atau *research gap* dari penelitian-penelitian terdahulu. Oleh karena itu dalam penelitian ini penulis mengambil judul **“DETERMINASI KOMPENSASI, KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT. VMI”**

B. Rumusan Masalah Penelitian

Penelitian ini berdasarkan *research problem*. Permasalahan yang ada di PT. VMI yaitu ketidakhadiran karyawan yang tinggi dan kinerja karyawan yang belum sesuai target perusahaan walaupun perusahaan sudah memberikan kompensasi sesuai perundang-undangan, kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang toleran. Untuk memudahkan dalam penelitian ini, maka perumusan masalah dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi berdeterminasi secara langsung terhadap kepuasan kerja di PT. VMI?
2. Apakah kepemimpinan berdeterminasi secara langsung terhadap kepuasan kerja di PT. VMI?
3. Apakah budaya organisasi berdeterminasi secara langsung terhadap kepuasan kerja di PT. VMI?

4. Apakah kompensasi berdeterminasi secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT. VMI?
5. Apakah kepemimpinan berdeterminasi secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT. VMI?
6. Apakah budaya organisasi berdeterminasi secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT. VMI?
7. Apakah kepuasan kerja berdeterminasi secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT. VMI?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan pada latar belakang dan rumusan masalah diatas, tujuan yang ingin dicapai penulis dalam penelitian ini adalah:

1. Menganalisis determinasi kompensasi secara langsung terhadap kepuasan kerja di PT. VMI.
2. Menganalisis determinasi kepemimpinan secara langsung terhadap kepuasan kerja di PT. VMI.
3. Menganalisis determinasi budaya organisasi secara langsung terhadap kepuasan kerja di PT. VMI.
4. Menganalisis determinasi kompensasi secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT. VMI.
5. Menganalisis determinasi kepemimpinan secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT. VMI.
6. Menganalisis determinasi budaya organisasi secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT. VMI.

7. Menganalisis determinasi kepuasan kerja secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT. VMI.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

- a. Dapat menambah ilmu pengetahuan dari hasil pengamatan langsung serta memahami penerapan ilmu pengetahuan yang diperoleh dari studi di perguruan tinggi.
- b. Penelitian diharapkan dapat memberikan informasi bagi pembaca dan pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengetahui determinasi kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.

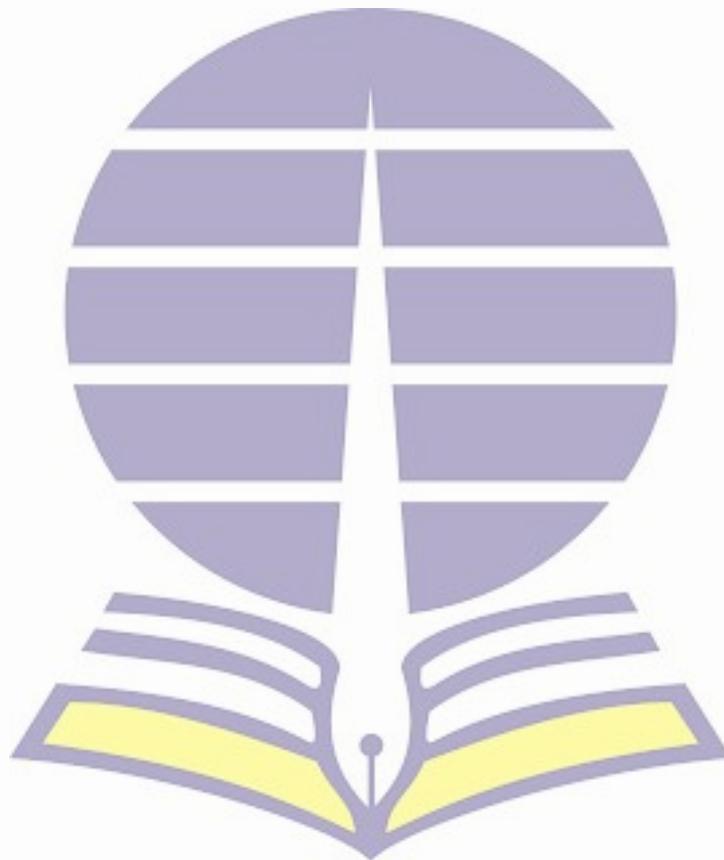
2. Manfaat manjerial

- a. Memberikan sumbangan pemikiran kepada para manajer di PT. VMI sehingga dapat mengetahui bagaimana sikap karyawan terhadap para pimpinan.
- b. Memberikan informasi tentang determinasi kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan PT. VMI.

3. Manfaat organisasional

- a. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai masukan kepada perusahaan PT. VMI dalam menentukan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang berhubungan dengan kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dalam kaitannya dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

- b. Bagi lembaga Universitas Terbuka, penelitian dapat menjadi dokumen akademis bagi civitas akademika dalam rangka pencapaian program Pasca Sarjana
- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan pengetahuan dan referensi bagi penelitian selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia.

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.

Menurut Panggabean, (2016: 1.10) pada umumnya sebuah organisasi memiliki paling sedikit 3 tipe sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, yaitu: sumber daya manusia (SDM), sumber daya finansial dan sumber daya fisik. Sumber daya manusia sendiri mencakup tentang: semua orang yang berkontribusi untuk melakukan pekerjaan perusahaan, orang-orang yang dapat berkontribusi dimasa mendatang dan mereka yang telah berkontribusi dimasa lalu.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Panggabean, (2016: 1.10) adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Menurut Zaenal, dkk. (2018: 4) manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Menurut Suwatmo dan Priansa, (2014: 28) manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi.

b. Fungsi dan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Tugas manajemen sumber daya manusia menurut Zaenal, dkk., (2018: 13) adalah untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar

diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia antara lain:

- 1) Fungsi manajerial meliputi: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*) dan pengendalian (*controlling*).
- 2) Fungsi Operasional meliputi: pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan Hubungan Kerja.

Peran manajemen sumber daya manusia menurut Suwatno dan Priansa (2014: 18) setidaknya ada 3 peran utama yaitu: administrasi, operasi dan strategi sebagaimana tabel 2.1.

Tabel 2.1
Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

	Administrasi	Operasi	Strategi
Fokus	Proses administrasi dan penyimpanan data	Pendukung kegiatan	Organisasi luas global
Waktu	Jangka pendek (kurang dari 1 tahun)	Jangka menengah (1-2 tahun)	Jangka yang lebih panjang (2-5 tahun)
Jenis Kegiatan	Mengadmisistrasi manfaat tenaga kerja, menjalankan orientasi tenaga kerja baru, manafsirkan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia, menyiapkan laporan pekerjaan yang sama	Mengelola program kompensasi, merekrut dan menyeleksi untuk jabatan yang sedang lowong menjalankan pelatihan dengan aman, mengatasi keluhan tenaga kerja	Menilai kecenderungan permasalahan tenaga kerja, melakukan rencana pengembangan dalam komunikasi tenaga kerja, membantu organisasi dalam melakukan restrukturisasi dan perampingan, memberi nasihat tentang merger atau akuisisi, merencanakan strategi kompensasi

c. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia.

Manajemen sumber daya manusia menurut Zaenal, dkk. (2018: 14) sebagai suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peran manusia dalam suatu perusahaan. Unsur dalam manajemen adalah tenaga kerja pada suatu perusahaan, sehingga dalam manajemen sumber daya manusia faktor yang diperhatikan adalah manusia itu sendiri. Pada saat ini banyak perusahaan menyadari bahwa sumber daya manusia adalah masalah yang paling penting dalam perusahaan, karena melalui sumber daya manusia yang menyebabkan sumber daya yang lain dalam perusahaan dapat berfungsi, dijalankan atau dilaksanakan. Selain itu melalui sumber daya manusia perusahaan dapat menciptakan efisiensi dan efektivitas perusahaan. Melalui sumber daya yang efektif, mengharuskan manajer atau pimpinan untuk menemukan cara terbaik dalam mendayagunakan orang-orang yang ada dalam lingkungan perusahaannya agar tujuan-tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

Pentingnya pengelolaan sumber daya manusia yang baik sehingga kebijaksanaan dan praktik sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Pentingnya sumber daya manusia di perusahaan karena kegiatan-kegiatan sumber daya manusia menurut Zaenal, dkk. (2018: 14) meliputi:

- 1) Menganalisis jabatan (menetapkan karakteristi pekerjaan masing-masing sumber daya manusia).
- 2) Merencanakan kebutuhan akan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja.

- 3) Menyeleksi calon pekerja.
- 4) Memberikan pengenalan dan penempatan pada karyawan baru.
- 5) Menetapkan upah, gaji, dan cara memberikan kompensasi.
- 6) Memberikan insentif dan kesejahteraan.
- 7) Melakukan evaluasi kinerja.
- 8) Mengkomunikasikan, memberikan penyuluhan, menegakkan disiplin kerja.
- 9) Memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan.
- 10) Membangun komitmen kerja.
- 11) Memberikan keselamatan kerja.
- 12) Memberikan jaminan kesehatan.
- 13) Menyelesaikan perselisihan perburuhan.
- 14) Menyelesaikan keluhan dan *relationship* karyawan.

2. Kompensasi

a. Pengertian kompensasi.

Kompensasi yang dapat memenuhi kebutuhan tentunya menjadi harapan seluruh pekerja. Setiap pekerja pastinya ingin meningkatkan kinerja secara maksimal supaya berprestasi, sehingga dengan prestasi tersebut perusahaan akan memberikan kompensasi yang lebih. Menurut Kurniawati, (2016: 1.31) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja atau pengabdian mereka kepada perusahaan. Kompensasi menurut Suwanto dan Priansa, (2014: 220). ialah suatu pemberian imbal jasa yang layak dan adil kepada karyawan karena mereka telah memberi sumbangan untuk suatu pencapaian organisasi.

Sedangkan pendapat Sulistiyani dan Rosidah, (2018: 304) menyatakan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa (kontra prestasi) atas kerja mereka.

Kompensasi ada 2 macam yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung adalah upah dasar/ sistem gaji ditambah bayaran yang berdasarkan prestasi kerja. Kompensasi tidak langsung adalah kategori umum tunjangan karyawan, program proteksi yang diamanatkan, asuransi kesehatan, upah waktu tidak bekerja dan bermacam-macam tunjangan lainnya (Sulistiyani dan Rosidah, 2018: 305).

Menurut Zaenal, dkk, (2018: 541) menjelaskan bahwa, Kompensasi merupakan sesuatu yang karyawan dapatkan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Handoko (2017: 242) berpendapat bahwa kompensasi adalah pemberian perusahaan kepada karyawan dengan pembayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan waktu yang akan datang. Dengan demikian dari pengertian para ahli diatas, kompensasi adalah suatu pemberian dari perusahaan berupa gaji, tunjangan, program proteksi yang diamanatkan, asuransi kesehatan, upah waktu tidak bekerja dan bermacam-macam tunjangan lainnya yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan yang layak dan adil atas pekerjaan yang dilaksanakan serta sebagai motivator untuk melaksanakan pekerjaan yang akan datang.

- b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Hasibuan, (2012; 127) adalah sebagai berikut:

1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja.

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka akan berakibat kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan maka akan berakibat kompensasi relatif semakin besar.

2) Kemampuan dan kesediaan perusahaan.

Bila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar, tetapi sebaliknya jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3) Serikat buruh/ organisasi karyawan.

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh, maka tingkat kompensasi semakin besar, sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh, maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4) Produktivitas kerja karyawan.

Jika produktivitas kerja yang dihasilkan karyawan baik dan tinggi, maka perusahaan akan memberikan kompensasi semakin besar, sebaliknya apabila produktivitas kerjanya buruk serta rendah maka perusahaan akan memberikan kompensasi yang kecil.

5) Pemerintah dengan undang-undang dan kepres.

Peran pemerintah dengan undang-undang, kepres atau peraturan pemerintah lain tentang besarnya batas upah/ balas jasa minimum

sangat mempengaruhi kompensasi, supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan upah kepada karyawan karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang dari pengusaha.

6) Biaya hidup/ *cost of living*.

Bila biaya hidup pada suatu daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/ upah semakin tinggi. Tetapi sebaliknya karyawan yang biaya hidup pada suatu daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi / upah relatif kecil.

7) Posisi jabatan karyawan.

Karyawan yang mempunyai posisi jabatan tinggi maka akan menerima gaji/ kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya karyawan jika jabatannya lebih rendah, maka akan memperoleh gaji/ kompensasi yang lebih kecil. Hal ini sangatlah wajar karena seseorang yang mendapatkan kewenangan dan tanggung jawab lebih besar harus mendapatkan gaji/ kompensasi yang lebih besar pula.

8) Pendidikan dan pengalaman kerja.

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/ balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan dan keterampilannya lebih baik. Sebaliknya jika seorang karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/ kompensasinya yang diterima lebih kecil.

9) Kondisi perekonomian nasional.

Bila kondisi perekonomian nasional sedang maju atau baik maka tingkat upah/ kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju atau kurang baik (depresi) maka tingkat upah kecil, karena terdapat pengangguran (*Disquieted unemployment*).

10) Jenis dan sifat pekerjaan.

Jika jenis dan sifat pekerjaan termasuk sulit/ sukar dan mempunyai resiko (finansial, keselamatannya) tinggi atau besar, maka tingkat upah/ balas jasanya semakin besar, karena meminta ketrampilan serta keahlian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan relatif mudah dan resikonya (finansial, kecelakannya) kecil atau rendah, maka tingkat upah/ balas jasanya relatif rendah

c. Tujuan kompensasi.

Pemberian kompensasi pada suatu perusahaan menurut Kurniawati, (2016: 1.31) harus diatur sedemikian rupa sehingga menjadi sistem yang baik dalam perusahaan. Dengan sistem yang baik ini, maka akan tercapai tujuan-tujuan sebagai berikut:

1) Menghargai prestasi kerja.

Pemberian kompensasi yang memadai merupakan penghargaan perusahaan kepada karyawan atas prestasi kerjanya. Selanjutnya dengan pemberian kompensasi tersebut akan mendorong perilaku-perilaku karyawan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

2) Menjamin keadilan.

Sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan antar karyawan didalam perusahaan. Masing-masing karyawan akan memperoleh imbalan sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, tanggung jawab dan prestasi kerjanya.

3) Mempertahankan karyawan.

Sistem kompensasi yang baik akan membuat para karyawan setia atau bertahan bekerja di suatu perusahaan. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari perusahaan tersebut untuk mencari pekerjaan yang lebih baik.

4) Memperoleh karyawan yang bermutu.

Sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan. Selanjutnya, dengan banyaknya pelamar atau calon karyawan baru perusahaan memiliki banyak peluang untuk memilih karyawan yang berkualitas.

5) Pengendalian biaya.

Sistem kompensasi yang baik akan mengurangi seringnya perusahaan melakukan rekrutmen karena dengan sistem kompensasi yang baik akan mencegah karyawan untuk keluar. Maka itu terjadi penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

6) Memenuhi peraturan-peraturan.

Sistem administrasi kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari peraturan pemerintah atau peraturan perundang-undangan. Suatu perusahaan yang baik akan dituntut adanya sistem administrasi

kompensasi yang baik pula yang sesuai dengan peraturan-peraturan pemerintah (hukum).

Sedangkan menurut Hasibuan (2012: 121), tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

1) Ikatan kerja sama.

Dengan pemberian kompensasi diharapkan akan terjalin ikatan kerjasama formal antara majikan dengan para karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/ majikan harus membayar kompensasi.

2) Kepuasan kerja.

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.

3) Pengadaan efektif.

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan lebih mudah.

4) Motivasi.

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

5) Stabilitas karyawan.

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif dengan perusahaan lain maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena akan menyebabkan *turnover* yang relatif kecil.

6) Disiplin.

Dengan pemberian balas jasa atau kompensasi yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.

7) Pengaruh serikat buruh.

Dengan program kompensasi perusahaan yang baik, maka pengaruh serikat buruh kepada karyawan dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentersasi pada pekerjaannya.

8) Pengaruh pemerintah.

Jika program kompensasi yang diberikan ke karyawan sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

d. Indikator kompensasi.

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi kepada karyawannya yang disesuaikan dengan kemampuan perusahaan tersebut. Terdapat 2 (dua) dimensi yang dikemukakan oleh Zaenal, dkk, (2018: 544), yaitu:

1) Kompensasi finansial langsung, yang terdiri dari:

a) Gaji.

Gaji ialah suatu balas jasa dalam bentuk uang yang diterima oleh karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai karyawan perusahaan yang telah memberikan sumbangan tenaga dan pikirannya dalam membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dari perusahaan atau dapat juga dikatakan sebagai imbalan atau bayaran tetap yang diterima oleh karyawan dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

b) Bonus.

Bonus ialah pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja atau uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target. Bonus juga merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada seorang karyawan yang nilainya di atas gaji normalnya. Bonus juga bisa digunakan sebagai penghargaan terhadap pencapaian tujuan-tujuan spesifik yang ditetapkan oleh perusahaan, atau untuk dedikasinya kepada perusahaan.

c) Insentif.

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan oleh perusahaan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap yang diberikan oleh perusahaan, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*). Insentif adalah suatu variabel penghargaan yang diberikan baik kepada individu dalam suatu kelompok, yang diketahui berdasarkan perbedaan dalam mencapai hasil kerja. Hal ini dirancang untuk memberikan motivasi karyawan dalam usaha meningkatkan produktivitas kerjanya.

2) Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*).

Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*) merupakan suatu kompensasi tambahan yang diberikan kepada semua karyawan

berdasarkan kebijakan dari perusahaan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan untuk para karyawannya. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan perumahan, tunjangan transport, uang pensiun, dan lain sebagainya.

Sedangkan kompensasi menurut Darma dan Supriyanto, (2017: 71) indikator kompensasi terdiri dari dua jenis, yaitu: kompensasi keuangan (finansial) dan kompensasi non-finansial. Kompensasi finansial dapat dibagi dengan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Secara ringkas, indikator kompensasi adalah sebagai berikut:

- 1) Kompensasi keuangan (finansial).
 - a) Kompensasi langsung.
 - (1) Gaji pokok.
 - (2) Upah layak, gaji, bonus, komisi, pembagian keuntungan, pembagian keuntungan, dan distribusi saham
 - (3) Pembayaran berbeda, yaitu anuitas tabungan dan pembelian saham program
 - b) Kompensasi tidak langsung.
 - (1) Program tunjangan, yaitu asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun dan asuransi tenaga kerja,
 - (2) Pembayaran di luar jam kerja sebagai program liburan, cuti tahunan dan cuti hamil,
 - (3) Kendaraan, ruang kantor dan parkir banyak.
- 2) Kompensasi non-finansial.

- a) Pekerjaan dengan tugas, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian yang menarik
- b) Lingkungan kerja, seperti kebijakan yang baik, pengawas yang kompeten, suasana kerja yang bahagia, dan lingkungan kerja yang nyaman.

Dengan kompensasi perusahaan dapat memperoleh/ atau menciptakan, memelihara, dan mempertahankan produktivitasnya. Tanpa kompensasi yang memadai karyawan yang ada sekarang akan cenderung untuk keluar dari organisasi (*turnover*), tingkat absensi yang tinggi atau kedisiplinan yang rendah dan keluhan-keluhan lainnya yang bisa timbul.

3. Kepemimpinan

a. Definisi kepemimpinan.

Konsep pemimpin berasal dari kata asing "*leader*" dan kepemimpinan dari kata "*leadership*". Pemimpin adalah orang yang paling berorientasi hasil di dunia, dan kepastian dengan hasil ini hanya positif kalau seseorang mengetahui apa yang diinginkannya. Kepemimpinan yang baik tentunya akan disukai oleh bawahan atau karyawan. Dengan kepemimpinan yang baik, bawahan atau karyawan akan merasa puas, hal ini dapat berdampak pada bawahan akan mudah menerima perintah dari pemimpin. Dengan demikian pimpinan dapat menginstruksikan bawahan atau karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut Suwanto dan Priansa, (2014: 140) kepemimpinan adalah peranan dan juga suatu proses untuk mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan manajerial ialah sebagai suatu proses dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari

sekelompok anggota atau bawahan yang saling berhubungan tugasnya. Kepemimpinan merupakan salah satu bagian penting manajemen, akan tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan menurut Handoko, (2017: 292). adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sedangkan manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan.

Pemimpin dan kepemimpinan adalah dua kata yang saling terkait atau berhubungan, masing-masing dengan kata dasar pimpin. Dengan awalan pe-, kata pimpin menjadi pemimpin yang berarti orang yang memimpin dan kepemimpinan adalah hal-hal yang berhubungan dengan pemimpin. Definisi kepemimpinan menurut Sobirin, (2016b:7.3-7.4) adalah sebagai tindakan yang menyebabkan orang lain patuh, kepemimpinan menurut Hasibuan, (2012: 170) adalah seseorang yang secara sepihak mampu mengendalikan orang lain untuk memenuhi keinginan sang pemimpin. Kepemimpinan (*leadership*) ialah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, kepemimpinan merupakan seseorang yang secara sepihak mampu mempengaruhi orang-orang lain, agar bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan dan sasaran untuk memenuhi keinginan sang pemimpin didalam suatu kelompok atau organisasi.

- b. Tipe, jenis dan gaya kepemimpinan.

Menurut Suwatno dan Priansa, (2014: 156-157) mengemukakan tentang tipe-tipe kepemimpinan sebagai berikut.

1) Kepemimpinan pribadi (*personal leadership*).

Dalam tipe ini pimpinan mengadakan hubungan secara langsung dengan bawahannya sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

2) Kepemimpinan non-pribadi (*non-personal leadership*).

Dalam tipe ini pimpinan tidak mengadakan hubungan secara langsung dengan bawahannya, sehingga antara pimpinan dengan bawahan tidak timbul kontak pribadi. Hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan instruksi-instruksi tertulis.

3) Kepemimpinan otoriter (*authoritarian leadership*).

Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahan secara sewenang-wenang, karena menganggap dirinya orang paling berkuasa, bawahannya digerakkan dengan jalan paksa, sehingga para pekerja dalam melakukan suatu pekerjaan bukan karena ikhlas, melainkan karena takut.

4) Kepemimpinan kebapakan (*paternal leadership*).

Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya seperti anak sendiri, sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan, segala sesuatu yang sulit diserahkan kepada bapak pimpinan untuk menyelesaikannya. Dengan demikian bapak sangat banyak pekerjaannya yang seharusnya menjadi tanggung jawab anak buahnya.

5) Kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*).

Dalam tipe ini pimpinan selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya yang sukar, sehingga para bawahannya merasa dihargai pikiran dan pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik di dalam menghadapi persoalan yang rumit. Dengan demikian para bawahan Bergeraknya bukan karena paksaan, tetapi karena rasa tanggung jawab yang timbul karena kesadaran atas tugas-tugasnya.

6) Kepemimpinan bakat (*indigenous leadership*).

Dalam tipe ini pimpinan mampu menggerakkan bawahan karena mempunyai bakat memimpin, sehingga para bawahannya senang mengikuti dan melaksanakan instruksi, jadi tipe ini lahir karena pembawaanya sejak lahir seolah-olah ditakdirkan untuk memimpin dan diikuti oleh orang lain. Dalam tipe ini pemimpin tidak akan susah menggerakkan bawahannya, karena bawahannya akan selalu menurut akan kehendaknya.

Berbagai macam jenis kepemimpinan menurut Suwatno dan Priansa (2014: 157-158) antara lain:

1) Kepemimpinan transaksional.

Kepemimpinan ini berfokus kepada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan, dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu:

- a) Para pemimpin menggunakan penghargaan kontingensi untuk memotivasi para karyawan.

b) Para pemimpin melaksanakan suatu tindakan korektif jika hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja.

2) Kepemimpinan kharismatik.

Kepemimpinan ini mengedepankan pada perilaku seorang pemimpin yang simbolis, pesan-pesan yang disampaikan berhubungan dengan visi dan memberi inspirasi kepada bawahan, komunikasi non verbal, daya tarik terhadap nilai-nilai ideologis, stimulasi intelektual terhadap para pengikut oleh pimpinan, penampilan yang kepercayaan diri dan untuk kinerja yang melebihi panggilan tugas.

3) Kepemimpinan Visioner.

Kepemimpinan ini merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif dengan masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasi yang tumbuh dan meningkat.

4) Kepemimpinan Tim.

Kepemimpinan ini harus mempelajari ketrampilan seperti kesabaran untuk membagi informasi, percaya kepada orang lain, menghentikan otoritas dan memahami kapan harus melakukan intervensi.

Macam-macam gaya kepemimpinan menurut Suwatno dan Priansa, (2014: 158): antara lain:

1) Kepemimpinan direktif.

Kepemimpinan ini membuat bawahan agar tau apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

2) Kepemimpinan yang mendukung.

Kepemimpinan ini mempunyai sifat yang ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan para bawahannya.

3) Kepemimpinan partisipatif.

Kepemimpinan ini berkonsultasi dengan para bawahan, menampung, mempertimbangkan dan menggunakan saran para bawahan sebelum mengambil suatu keputusan.

4) Kepemimpinan berorientasi prestasi.

Kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

c. Fungsi dan peran kepemimpinan.

Tugas pokok pemimpin yang berupa mengelompokkan, mengarahkan, mendidik, membimbing dan sebagainya. Fungsi pemimpin dalam organisasi menurut Zaenal dan Deddy, (2012: 89) dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu:

1) Fungsi intruksi.

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang memberikan perintah kepada bawahannya dalam menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan

dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

2) Fungsi konsultasi.

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha untuk menetapkan sebuah keputusan, pemimpin seringkali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan bawahannya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.

3) Fungsi partisipasi.

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha untuk mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya.

4) Fungsi pengendalian.

Fungsi ini bermaksud bahwa kepemimpinan yang efektif mampu untuk mengatur berbagai aktivitas yang dilakukan oleh bawahannya secara terarah dan dalam koordinasi yang lebih efektif sehingga dapat tercapainya tujuan organisasi secara maksimal.

Sedangkan peran pemimpin menurut Zaenal, dan Deddy, (2012:

89) diantaranya adalah:

1) Peran Interpersonal.

Peran interpersonal terbagi ke dalam 3 peran, yaitu:

- a) Peran yang menampakkan diri dengan berinteraksi kepada bawahan juga didalam dan di luar organisasi sebagai simbol keberadaan organisasi.

- b) Peran selaku pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan mengarahkan arahan kepada para bawahan.
- c) Peran selaku penghubung dimana seseorang manajer harus mampu memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi.

2) Peran Informasional.

Peran informasional terbagi ke dalam 3 peran, yaitu:

- a) Seorang manajer adalah pemantau arus informasi yang terjadi diluar dan di dalam organisasi.
- b) Sebagai pembimbing informasi.
- c) Peran selaku juru bicara organisasi.

3) Peran Pengambil Keputusan.

Peran pengambil keputusan terbagi ke dalam 3 peran yaitu:

- a. Sebagai intrepener diharapkan diharapkan mampu mengkaji terus menerus berbagai peluang dari situasi yang dihadapi oleh organisasi.
- b. Sebagai peredam gangguan dengan ketersediaan memiliki tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi mengalami gangguan.
- c. Sebagai pembagi sumber daya manusia dengan wewenangnya untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, mempromosikan pegawai yang berprestasi.

Jadi dapat dikatakan bahwa peranan pemimpin adalah menyediakan lingkungan untuk menyalurkan potensi orang-orang dalam

melakukan pekerjaan yang sesuai dengan tugas yang diembannya, sehingga kontribusi yang diberikan oleh seorang pegawai terhadap tanggung jawab yang diberikan akan berdampak positif.

d. Indikator kepemimpinan.

Indikator kepemimpinan menurut Handoko, (2017: 295) adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan dalam kedudukan sebagai pengawas (*Supervisory ability*) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen.
 - a) Kemampuan untuk mengarahkan.
 - b) Pengawasan pekerjaan orang lain.
- 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan.
 - a) Tanggung jawab.
 - b) Keinginan sukses.
- 3) Kecerdasan.
 - a) Kebijaksanaan.
 - b) Pemikiran yang kreatif.
 - c) Daya pikir.
- 4) Ketegasan (*decisiveness*).
 - a) Kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan.
 - b) Memecahkan masalah-masalah dengan cakup dan tepat.
- 5) Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
- 6) Inisiatif.
 - a) Kemampuan untuk bertindak tidak tergantung.

- b) Mengembangkan serangkaian kegiatan.
- c) Menemukan cara-cara baru atau inovasi.

Sedangkan menurut Tannady dan Sitorus, (2017:42) beberapa beberapa indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Karakter Fisik.
 - 2) Kepribadian.
 - 3) Kecerdasan dan Kemampuan.
 - 4) Karakter Sosial.
 - 5) Latar Belakang Sosial.
4. Budaya organisasi
- a. Definisi budaya organisasi.

Sobirin (2016b: 8.43), mendefinisikan budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang di-*share* oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan menyakini kebenaran persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitan dengan persoalan-persoalan organisasi. Budaya organisasi menurut Wibowo, (2016: 16). adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerja. Budaya organisasi menurut Robbins dan Judge, (2017: 357).

adalah suatu sistem yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Kesimpulan yang dapat diambil dari definisi atau pengertian diatas, budaya organisasi adalah suatu sistem pola pemikiran dasar yang dilakukan oleh anggota organisasi, memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti, yang diajarkan atau di-*share* kepada anggota-anggota baru sebagai pembeda suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

b. Proses pembentukan budaya organisasi.

Budaya organisasi akan terbentuk segera setelah organisasi tersebut berdiri. Hal ini ditegaskan oleh Sobirin, (2016b:8.60) yang mengatakan bahwa pembentukan budaya organisasi tidak bisa dipisahkan dari peranan para pendiri organisasi. Prosesnya mengikuti alur sebagai berikut:

1. Para pendiri dan pemimpin lainnya membawa serta set asumsi dasar, nilai-nilai, prespektif (sudut pandang) dan artefak ke dalam organisasi dan menanamkan kepada para karyawan.
2. Budaya muncul pada saat para anggota organisasi berinteraksi satu dengan yang lain untuk memecahkan masalah-masalah pokok organisasi, yaitu masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal.
3. Secara perorangan, setiap anggota dari organisasi dapat menjadi seorang pencipta budaya baru (*culture creator*) dengan mengembangkan berbagai cara untuk menyelesaikan persoalan-persoalan individu yang timbul, seperti persoalan identitas diri, kontrol dan pemenuhan kebutuhan dirinya sendiri serta bagaimana

agar bisa diterima oleh dalam lingkungan organisasi yang diajarkan kepada generasi yang akan datang.

c. Fungsi budaya organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2017: 359) peran atau fungsi budaya di dalam suatu organisasi sebagai berikut:

- 1) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- 2) Budaya menyampaikan suatu perasaan akan identitas bagi para anggota organisasi.
- 3) Budaya akan memfasilitasi komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada hanya kepentingan diri individual seseorang.
- 4) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mengikat organisasi secara bersama-sama dengan menyediakan standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- 5) Budaya merupakan pengambilan perasaan dan mekanisme pengendalian yang membimbing dan membentuk tingkah laku dan perilaku dari para pekerja.

d. Prinsip-prinsip dalam menciptakan budaya organisasi yang beretika.

Dalam upaya menciptakan budaya organisasi yang beretika, menurut Robbins dan Judge, (2017: 372) para manajer seharusnya mengikuti prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Menjadi panutan yang terlihat.

Para pekerja akan melihat tindakan para manajer puncak sebagai patokan atas perilaku yang layak, oleh karena itu kirimkan sebuah pesan yang positif kepada pekerja.

2) Mengkomunikasikan ekspektasi yang beretika.

Meminimalkan ketidakjelasan dengan membagikan kode etik organisasional yang menyatakan prinsip dasar organisasi dan aturan etika yang mana para pekerja harus mematuhi.

3) Menyediakan pelatihan yang beretika.

Mengadakan seminar, lokakarya, serta program pelatihan untuk menegakkan standar etika organisasi, menjelaskan apakah praktik-praktik yang diperbolehkan, dan membahas mengenai dilema-dilema etis.

4) Pemberian imbalan atas tindakan yang beretika yang tampak dan memberikan hukuman atas tindakan yang tidak beretika.

Menilai para manajer mengenai bagaimana keputusan mereka yang diukur atas kode etik organisasi. Meninjau sarana demikian pula dengan tujuan akhir. Memberikan imbalan yang tampak bagi mereka yang bertindak secara etis dan memberi hukuman yang mencolok bagi mereka yang bertindak secara tidak etis.

5) Menyediakan mekanisme perlindungan.

Menyediakan mekanisme secara formal sehingga para pekerja dapat membahas dilema-dilema etis dan melaporkan perilaku yang tidak etis tanpa ketakutan atau teguran. Hal ini meliputi para penasihat yang beretika atau para pejabat yang beretika.

e. Indikator budaya organisasi.

Menurut Robbins dan Judge, (2017: 379) karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat-hakikat budaya organisasi ada 7 yaitu:

1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko.

Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap atau bertindak inovatif dan berani mengambil resiko.

2) Perhatian pada hal-hal rinci.

Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan sesuatu yang presisi, analisis dan perhatian pada hal-hal detail.

3) Orientasi hasil kerja.

Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada suatu hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4) Orientasi pada orang/ anggota organisasi.

Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen lebih mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas manusia yang ada dalam organisasi ketimbang pada individu-individu.

5) Orientasi tim.

Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di dalam organisasi pada tim ketimbang individu-individu.

6) Keagresifan.

Sejauh mana orang atau anggota organisasi bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai dan hanya diam saja.

7) Stabilitas

Sejauh mana dukungan organisasi dapat menciptakan stabilitas kerja sehingga karyawan nyaman dalam melakukan pekerjaannya.

Sedangkan indikator budaya organisasi menurut Habba, dkk. (2017:

55) dijelaskan melalui:

- 1) Inovasi dan pengambilan risiko.
 - 2) Akurasi.
 - 3) Orientasi hasil.
 - 4) Orientasi manusia.
 - 5) Organisasi dan tim.
 - 6) Agresivitas.
 - 7) Stabilitas
5. Kepuasan kerja
- a. Pengertian kepuasan kerja.

Kepuasan kerja menurut Suwatno dan Priansa, (2014: 291) merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang/ suka atau tidak senang/ tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Mangkunegara (2017: 117) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2017: 49) adalah sebuah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-

karakteristiknya. Kepuasan kerja menurut Zaenal, dkk, (2018: 620) adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Kesimpulan yang dapat diambil dari definisi-definisi atau pengertian-pengertian diatas, kepuasan kerja adalah sebuah perasaan atau sikap positif karyawan terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama sesama karyawan, imbalan yang diterima karyawan dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

b. Teori-Teori Kepuasan Kerja.

Menurut Mangkunegara (2017: 120) ada beberapa teori-teori tentang kepuasan kerja yaitu:

1) Teori keseimbangan (*equity theory*).

Teori ini dikembangkan oleh Adams. Komponen dari teori ini ialah *input, outcome, comparison person, equity in equity*. *Input* adalah semua nilai yang diterima oleh pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan pekerjaannya seperti: pendidikan, pengalaman, ketrampilan, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja dan lain sebagainya. *Outcame* adalah semua nilai yang diperoleh dan diterima oleh pegawai seperti: upah keuntungan tambahan, status simbol, kesempatan untuk berprestasi atau mengekpresikan diri. *Comparison person* adalah seseorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori ini, puas atau tidak puas pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan *input-outcome* pegawai lain (*comparison person*). Jadi jika suatu perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas, akan tetapi apabila terjadi ketidakseimbangan (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya dan sebaliknya ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding.

2) Teori perbedaan (*discrepancy theory*).

Menurut teori ini, bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara melakukan perhitungan selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai. Kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar dari pada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut akan puas. Sebaliknya apabila yang didapat pegawai lebih rendah dengan apa yang diharapkan maka akan menyebabkan pegawai tidak puas.

3) Teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*).

Menurut teori ini, kepuasan kerja seorang pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai tersebut. Pegawai akan merasa puas apabila pegawai mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, akan

semakin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan seorang pegawai tidak terpenuhi, pegawai akan merasa tidak puas.

4) Teori pandangan kelompok (*social reference group theory*).

Menurut teori ini, kebutuhan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan menjadi tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5) Teori pengharapan (*expectancy theory*).

Mangkunegara, (2017) berpendapat bahwa motivasi ialah suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya. Pernyataan diatas berhubungan dengan rumus:

$$\text{Valensi} \times \text{Harapan} = \text{Motivasi}$$

Keterangan:

- Valensi merupakan kekuatan hasrat seseorang untuk mencapai sesuatu.
- Harapan merupakan kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu

- Motivasi merupakan kekuatan dorongan yang mempunyai arah pada tujuan tertentu.

Valensi lebih menguatkan pilihan seorang pegawai untuk sesuatu basil. Jika seseorang pegawai mempunyai keinginan yang kuat untuk sesuatu kemajuan, maka valensi pegawai tersebut tinggi untuk suatu kemajuan. Valensi timbul dari internal pegawai yang dikondisikan dengan pengalaman.

Selanjutnya Mangkunegara, (2017) berpendapat bahwa pengharapan ialah kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan pegawai yang memungkinkan mencapai suatu aksi yang berhubungan dengan hasil dari range 0-1. Jika pegawai merasa tidak mungkin mendapatkan hasil maka harapannya sama dengan 0. Jika aksinya berhubungan dengan hasil tertentu maka harapannya adalah bernilai 1. Harapan pegawai secara normal adalah diantara 0-1.

Produk dari valensi dan harapan adalah motivasi yang meningkatkan dorongan pada diri pegawai untuk melakukan aksi dalam mencapai tujuannya. Aksinya dapat dilakukan dengan cara berusaha lebih besar atau mengikuti kursus pelatihan. Hasil yang akan dicapai secara primer adalah promosi jabatan, dan gaji lebih tinggi. Hasil sekundernya, antara lain status menjadi lebih tinggi, pengenalan kembali, keputusan pembelian produk, dan peayanan keinginan keluarga. Dengan demikian lebih besar dorongan pegawai dalam mencapai kepuasan.

6) Teori dua faktor dari Herzberg.

Menurut Mangkunegara, (2017) terdapat dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas yaitu faktor *hygiene factors* dan *motivation factors*. Faktor *hygiene* juga disebut sebagai *dissatisfiers* atau faktor pemeliharaan yang diperlukan untuk menghindari ketidakpuasan.

Hygiene factors (faktor kesehatan) adalah gambaran kebutuhan fisiologis individu yang diharapkan untuk dipenuhi, faktor ini meliputi gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan. Sedangkan *motivation factors* dikaitkan dengan isi pekerjaan mencakup keberhasilan, pengakuan, pekerjaan yang menantang, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan, antara lain: *achievement* (keberhasilan menyelesaikan tugas), *recognition* (penghargaan), pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemungkinan untuk mengembangkan diri, kesempatan untuk maju

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Menurut Sūtrisno, (2014:79) ada empat faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu seperti berikut:

1) Kedudukan.

Secara umum, manusia beranggapan bahwa jika seseorang bekerja pada posisi pekerjaan yang lebih tinggi atau jabatan tinggi mereka akan merasa lebih puas daripada orang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan

bahwa hal tersebut tidak semua benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

2) Pangkat.

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyak akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaan pegawai tersebut.

3) Jaminan finansial dan sosial.

Finansial dan jaminan sosial yang diberikan oleh suatu perusahaan kebanyakan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

4) Mutu pengawasan.

Hubungan antara pegawai dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui suatu perhatian dan hubungan yang baik dan harmonis dari seorang pimpinan terhadap bawahan, sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Mangkunegara (2017: 120) yaitu:

1) Faktor pegawai.

Faktor pegawai terdiri dari: kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.

2) Faktor pekerjaan.

Faktor pegawai terdiri dari: jenis dari pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu dari pengawasan, jaminan finansial (kompensasi), kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

d. Indikator kepuasan kerja.

Indikator-indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan menurut Zaenal, dkk, (2018: 623): yaitu:

- 1) Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan.
- 2) Supervisi.
- 3) Organisasi dan manajemen.
- 4) Kesempatan untuk maju.
- 5) Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya.
- 6) Rekan kerja.
- 7) Kondisi pekerjaan.

Sedangkan menurut Darma dan Supriyanto, (2017: 72) menyebutkan indikator kepuasan antara lain adalah:

- 1) Pembayaran, jumlah yang diterima dan kondisi pembayaran yang dirasakan;

- 2) Pekerjaan, sejauh mana penugasan pekerjaan dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar menerima tanggung jawab;
- 3) Peluang Promosi, peluang untuk bergerak maju;
- 4) Pengawas: kemampuan pengawas untuk menunjukkan minat dan kepedulian kepada karyawan; dan
- 5) Rekan kerja, sejauh mana rekan kerja itu ramah, kompeten, dan mendukung

6. Kinerja

a. Definisi kinerja.

Menurut Mangkunegara, (2017:67) kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) merupakan asal dari kinerja. Kinerja ialah suatu hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan pimpinan kepadanya. Sobirin, (2016a: 1.10) berpendapat kinerja adalah sekumpulan proses yang mendorong seorang manajer untuk mengambil tindakan yang tepat pada hari ini sehingga mampu menghasilkan performansi organisasi dimasa yang akan datang (yakni efektivitas dan efisiensi organisasi). Kinerja menurut Zaenal, dkk, (2018: 406) adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Sulistiyani dan Rosidah, (2018:326) mengemukakan bahwa kinerja adalah catatan

outcome yang dihasilkan dari fungsi seorang karyawan tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama satu periode tertentu. Kinerja atau *performance* menurut Prawirosentono dan Primasari, (2017: 2) ialah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan atau sekelompok karyawan dalam suatu perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dalam upaya untuk mencapai tujuan perusahaan bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Dari pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja dari sekumpulan proses oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan sebuah organisasi. Tujuan sebuah organisasi dapat tercapai perlu melibatkan kinerja semua unsur dalam organisasi tersebut.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Sobirin, (2016a: 1.17) adalah:

1) Faktor individu.

Sumber daya manusia bisa dikatakan memiliki peran yang sentral dalam kehidupan suatu organisasi karena merekalah yang menjalankan secara riil aktivitas sehari-hari suatu organisasi. Baik buruknya kinerja suatu organisasi tentu dipengaruhi oleh kompetensi, kemampuan menjalankan tugas, pengetahuan, sikap kerja, komitmen dan motivasi diri karyawan. Semua atribut individu ini pada akhirnya ikut berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi.

2) Faktor kepemimpinan.

Tidak jarang dalam prakteknya ditemukan seorang karyawan yang mempunyai kompetensi yang tinggi tetapi kinerjanya buruk. Hal ini tidak hanya terjadi pada satu atau dua orang karyawan, boleh jadi terjadi pada sebagian besar karyawan. Hal ini terjadi karena disebabkan oleh faktor kualitas kepemimpinan seorang manajer. Manajer seringkali mampu menjalankan fungsi manajerial, misalnya membuat keputusan yang baik tetapi tidak jarang gagal menjalankan fungsi kepemimpinan. Manajer misalnya tidak mampu berinteraksi dengan karyawan dan gagal memberikan dorongan, motivasi, inspirasi dan dukungan terhadap karyawan. Akibatnya bisa diduga, karyawan tidak bisa bekerja secara maksimal sehingga organisasi tidak mampu menghasilkan kinerja yang diinginkan.

3) Faktor tim kerja.

Dalam kehidupan organisasi, tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan seorang karyawan secara mandiri. Suka atau tidak keterlibatan rekan kerja tidak bisa dihindarkan. Artinya kinerja individu karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan tidak hanya ditentukan oleh kapasitas seseorang dalam menyelesaikan tugas tetapi juga dukungan rekan kerja menjadi penting. Oleh karena itu dukungan tim kerja menjadi penentu kinerja organisasi.

4) Faktor sistem organisasi.

Dalam bahasa sistem, organisasi terdiri dari beberapa sub sistem yang saling terkait. Artinya gagalnya salah satu sub sistem bisa

menggagalkan performa organisasi secara keseluruhan. Hal ini berarti organisasi harus secara terus menerus menjaga dan memonitor sistem organisasi agar organisasi bersangkutan berjalan lancar sehingga organisasi mampu berkinerja dengan baik.

5) Faktor situasi (konteks).

Kemampuan organisasi mengatasi tekanan faktor situasi/ konteks/ faktor eksternal seperti situasi ekonomi, politik, budaya, teknologi dan persaingan memungkinkan organisasi bisa bekerja dengan baik yang berarti pula kinerjanya baik.

c. Indikator kinerja karyawan.

Indikator kinerja karyawan menurut Zaenal, dkk, (2018: 416), faktor yang sering muncul adalah pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi. Dari indikator tersebut dapat dikelompokkan menjadi:

- 1) Kemampuan teknis, yaitu:
 - a) Kemampuan menggunakan pengetahuan.
 - b) Kemampuan menggunakan metode.
 - c) Kemampuan menggunakan teknik.
 - d) Peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas.
 - e) Pengalaman dan pelatihan yang diperoleh.
- 2) Kemampuan konseptual, yaitu:

- a) Memahami tugas, dan fungsi.
 - b) Tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
- 3) Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu:
- a) Kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain.
 - b) Kemampuan memotivasi karyawan/ rekan kerja.
 - c) Kemampuan melakukan negoisasi.

Menurut Habba, dkk., (2017: 57) Indikator pengukuran kinerja karyawan yang dikembangkan dengan menggunakan indikator yang dapat diukur, yaitu:

- 1) Disiplin dan kehadiran.
- 2) *Profesionalisme*.
- 3) Kuantitas.
- 4) Tanggung jawab.
- 5) Pilihan.
- 6) Keuletan.
- 7) Kerja sama.
- 8) Perhatian.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berhubungan dengan variabel kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja sudah pernah di teliti oleh beberapa peneliti. Oleh karena itu, penulis menyajikan dalam sebuah tabel untuk merangkum beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan judul dan metode penelitian yang akan diteliti sebagaimana Tabel 2.2.

Tabel 2.2.
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Temuan Dan Hasil Penelitian
1	Ilham Andi Rahman, Mansyur Ramly, Muh. Nasir Hamzah, Roslina Alam (2017)	<i>Effect of leadership, compensation, organizational culture and emotional intelligence on job satisfaction and employees performance</i>	- leadership - compensation - organizational culture - emotional intelligenc - job satisfaction - employees performance	Metode: SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>) Hasil Penelitian: 1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja. 2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja. 3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja. 4. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja. 5. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. 6. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. 6. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. 7. Kecerdasan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan.
2	Dahlan Habba, Basri Modding, Muh. Jobhaar Bima, Jamalud	<i>The Effect of Leadership, Organisational Culture and Work Motivation on Job Satisfaction</i>	- Leadership, - Organisational Culture - Work Motivation - Job Satisfaction	Metode: SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>) Hasil Penelitian: 1. Proses kepemimpinan yang dijalankan pemimpin terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan untuk meningkatkan kepuasan

No	Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Temuan Dan Hasil Penelitian
	din Bijang (2017).	<i>and Job Performance among Civil Servants in Maros District Technical Working Unit</i>	<i>- Job Performance</i>	kerja, tetapi kepemimpinan memberikan pengaruh negatif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan 2. Budaya organisasi berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kepuasan karyawan, tetapi budaya organisasi tidak mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan 3. Motivasi kerja dan efek positif nyata dalam meningkatkan kepuasan karyawan, selain itu motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penciptaan kinerja karyawan
3	Rani Mariam (2009)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening	- Gaya kepemimpinan - Budaya organisasi - Kepuasan kerja - Kinerja Karyawan	Metode: SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>) Hasil Penelitian: 1. Variabel gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi < 0,05 yaitu sebesar 0,0001. 2. Variabel budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi < 0,05 yaitu sebesar 0,005. 3. Variabel gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang

No	Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Temuan Dan Hasil Penelitian
				<p>ditunjukkan dengan nilai signifikansi < 0,05 yaitu sebesar 0,043.</p> <p>4. Variabel budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi < 0,05 yaitu sebesar 0,042.</p> <p>5. Variabel kepuasan kerja menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi < 0,05 yaitu sebesar 0,0030</p>
4	Karnila Ali dan Didiek Wijaya Agustian (2018)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja karyawan Di Rumah Sakit Muhammadiyah Metro	<ul style="list-style-type: none"> - Budaya Organisasi - Gaya Kepemimpinan - Kepuasan Kerja - Kinerja karyawan 	<p>Metode: SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>)</p> <p>Hasil Penelitian:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ada pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja 2. Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja 3. Tidak terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan 4. Adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan 5. Adanya pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
5	Juni Ermawati & Ardiani Ika Sulistyawati (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen	<ul style="list-style-type: none"> - Budaya Organisasi - Motivasi - Kompensasi - Kinerja Karyawan - Komitmen Organisasi 	<p>Metode: SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>)</p> <p>Hasil Penelitian:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya organisasi, motivasi, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi 2. Budaya organisasi, motivasi, dan

No	Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Temuan Dan Hasil Penelitian
		Organisasi Pada CV. Sampurno Abadi		kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tetapi budaya organisasi, motivasi, dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi 3. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Ahmad Rifa'I, Susi Hendriani dan Sri Indarti (2017)	<i>Effect Of Organization Culture, Motivation And Job Satisfaction Toward Performance Of Lectures of Indragiri Islamic University Tembilanan</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Organization al Culture - Motivation - Satisfaction - Job Performance 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Organizational culture has an insignificant positive effect on job satisfaction.</i> 2. <i>Organizational culture has a significant positive effect on lecturer performance.</i> 3. <i>Motivation has a positive and significant influence on job satisfaction and performance.</i> 4. <i>Job satisfaction has a significant positive effect on performance.</i> 5. <i>Organizational culture can not affect performance through job satisfaction</i>
7	H.Teman Koesmono (2018)	<i>Analysis of the Effect of Organization al Support, Organization al Culture, Stress and Work Motivation on Work Satisfaction and Organization</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Organization al Support. - Organization al culture - Job Satisfaction. - Work Motivation - Job Stress - organization al commitment - Leadership 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Organizational Support Variables, Work Motivation has a positive and significant effect on Job Satisfaction.</i> 2. <i>Variables Organizational culture has no effect on job satisfaction.</i> 3. <i>Job Stress Variables have a negative and significant effect on Job Satisfaction.</i>

No	Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Temuan Dan Hasil Penelitian
		<p><i>al</i> <i>Commitment, Effect of Work Satisfaction on Organizational Commitment with Moderation Variables Leadership in Private Bank Employees in Surabaya, East Java, Indonesia</i></p>		<p>4. <i>Variables Organizational support, Organizational Culture and Work Motivation affect organizational commitment</i></p> <p>5. <i>Work stress variables have no effect on organizational commitment</i></p> <p>6. <i>Leadership variables moderate the direct influence of job satisfaction on organizational commitment,</i></p>
8	<p>Jack Henry Syauta, Eka Afnan Troena, Margono Setiawan dan Solimun(2012)</p>	<p><i>The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)</i></p>	<p>- Organizational culture - Organizational commitment - Job satisfaction. - Employee performance</p>	<p>1. <i>Organizational culture does not influence significantly to employee performance.</i></p> <p>2. <i>Organizational commitment influence significantly to the employee performance.</i></p> <p>3. <i>Job satisfaction able to mediate organizational culture to the employee performance.</i></p> <p>4. <i>Job satisfaction able to mediate organizational commitment to the employee performance.</i></p>
9	<p>Setiyono (2017)</p>	<p>Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>- Motivasi kerja - Gaya kepemimpinan - Kompensasi - Kinerja karyawan</p>	<p>1. Motivasi kerja dan 2. kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 4. Motivasi kerja dan</p>

No	Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Temuan Dan Hasil Penelitian
		Pada Perusahaan Konstruksi PT. Pundikarya Sejahtera Bekasi		kompensasi yang diberikan perusahaan tempat bekerja memiliki pengaruh yang erat terhadap kinerja karyawan. 5. kompensasi berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.
10	Salisu, J. B., Chinyio, E. and Suresh, S. (2015).	<i>The impact of compensation on the job satisfaction of public sector construction workers of jigawa state of Nigeria.</i>	- Salary - Allowance - Job satisfaction.	1. <i>Salary has no significant influence on job satisfaction.</i> 2. <i>Allowance has no significant impact on job satisfaction.</i>
11	Rizal, M., Idrus, M.S., Djumahir dan Mintarti, R. (2014)	<i>Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City)</i>	- Compensation. - Organizational Commitment. - Employee performance - Motivation.	1. <i>Compensation capable to strengthen organizational commitment of employees.</i> 2. <i>Compensation less contribute to improve employee performance.</i> 3. <i>Organizational commitment capable to improve employee performance.</i> 4. <i>Motivation play important role to improve employee performance. This means that high motivation will</i> 5. <i>provide a very significant meaning to improve employee performance.</i> 6. <i>Direct effect relationship between compensation and employee performance</i>

No	Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Temuan Dan Hasil Penelitian
				<i>at Local Revenue Management in Kendari is positive but not significant.</i>
12	Tulenan, S. (2015)	<i>The Effect of Work Environment and Compensation Toward Employee Performance at The Office of State Assets and Auction Service Manado</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Work environment</i> - <i>Compensati</i> - <i>Employee Performance</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Work environment and compensation simultaneously and significantly influence the employee performance in State Assets and Auction Service Office Manado.</i> 2. <i>Work environment has significant influence on employee performance in State Assets and Auction Service Office Manado.</i> 3. <i>Compensation does not have significant influence on employee performance in State Assets and Auction Service Office Manado</i>

Kesamaan dari penelitian ini dibandingkan penelitian yang dilakukan oleh Rahman, dkk (2017) adalah meneliti tentang kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaannya adalah pada penelitian ini selain pengaruh juga meneliti seberapa besar determinasi kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Rahman, dkk (2017) meneliti pengaruh kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi dan kecedasan emosional terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

Kesamaan penelitian ini dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Habba, dkk (2017) adalah meneliti tentang kepemimpinan, budaya

organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaannya pada penelitian ini juga meneliti tentang kompensasi, sedangkan pada penelitian yang dilakukan Habba, dkk (2017) tidak menelitinya, akan tetapi mereka meneliti motivasi kerja. Perbedaan yang lain, selain meneliti pengaruh pada penelitian ini juga meneliti seberapa besar determinasi kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Mariam (2009) adalah meneliti tentang kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaannya pada penelitian ini juga meneliti tentang kompensasi, sedangkan pada penelitian yang dilakukan Mariam (2009) tidak meneliti tentang kompensasi. Perbedaan yang lain, selain meneliti pengaruh pada penelitian ini juga meneliti seberapa besar determinasi kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Ali, dkk (2018) adalah meneliti tentang kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaannya pada penelitian ini juga meneliti tentang kompensasi, sedangkan pada penelitian yang dilakukan Ali, dkk (2018) tidak meneliti tentang kompensasi. Perbedaan yang lain, selain meneliti pengaruh pada penelitian ini juga meneliti seberapa besar determinasi kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ali, dkk (2018) hanya meneliti tentang pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Ermawati (2014) adalah meneliti tentang budaya organisasi, kompensasi dan kinerja karyawan. Perbedaannya pada penelitian ini juga meneliti tentang kepemimpinan, dan kepuasan kerja sedangkan pada penelitian yang dilakukan Ermawati (2014) tidak menelitinya akan tetapi mereka meneliti tentang motivasi dan komitmen organisasi. Perbedaan yang lain, selain meneliti pengaruh pada penelitian ini juga meneliti seberapa besar determinasi kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ermawati (2014) hanya meneliti tentang pengaruh budaya organisasi, kompensasi, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Rifa'I, dkk. (2017) adalah meneliti tentang budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaannya pada penelitian ini juga meneliti tentang kepemimpinan, dan kompensasi sedangkan pada penelitian yang dilakukan Rifa'I, dkk. (2017) tidak menelitinya akan tetapi mereka meneliti tentang motivasi.

Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2018) adalah meneliti tentang budaya organisasi, kepuasan kerja dan kepemimpinan. Perbedaannya pada penelitian ini juga meneliti tentang kompensasi dan kinerja karyawan sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2018) tidak menelitinya akan tetapi mereka meneliti tentang dukungan organisasi, motivasi kerja, stres kerja dan komitmen organisasi.

Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Syauta, dkk. (2012) adalah meneliti tentang budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja

karyawan. Perbedaannya pada penelitian ini juga meneliti tentang kompensasi dan kepemimpinan sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Syauta, dkk. (2012) tidak meneliti akan tetapi mereka meneliti tentang komitmen organisasi.

Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiyono (2017) adalah meneliti tentang kepemimpinan, kompensasi dan kinerja karyawan. Perbedaannya pada penelitian ini juga meneliti tentang kepuasan kerja dan budaya organisasi sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Setiyono (2017) tidak meneliti akan tetapi mereka meneliti tentang motivasi kerja.

Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Salisu, dkk. (2015) adalah meneliti tentang kepuasan kerja. Perbedaannya pada penelitian ini juga meneliti tentang kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Salisu, dkk. (2015) tidak meneliti akan tetapi mereka meneliti tentang kompensasi yang lebih spesifik yaitu gaji dan tunjangan.

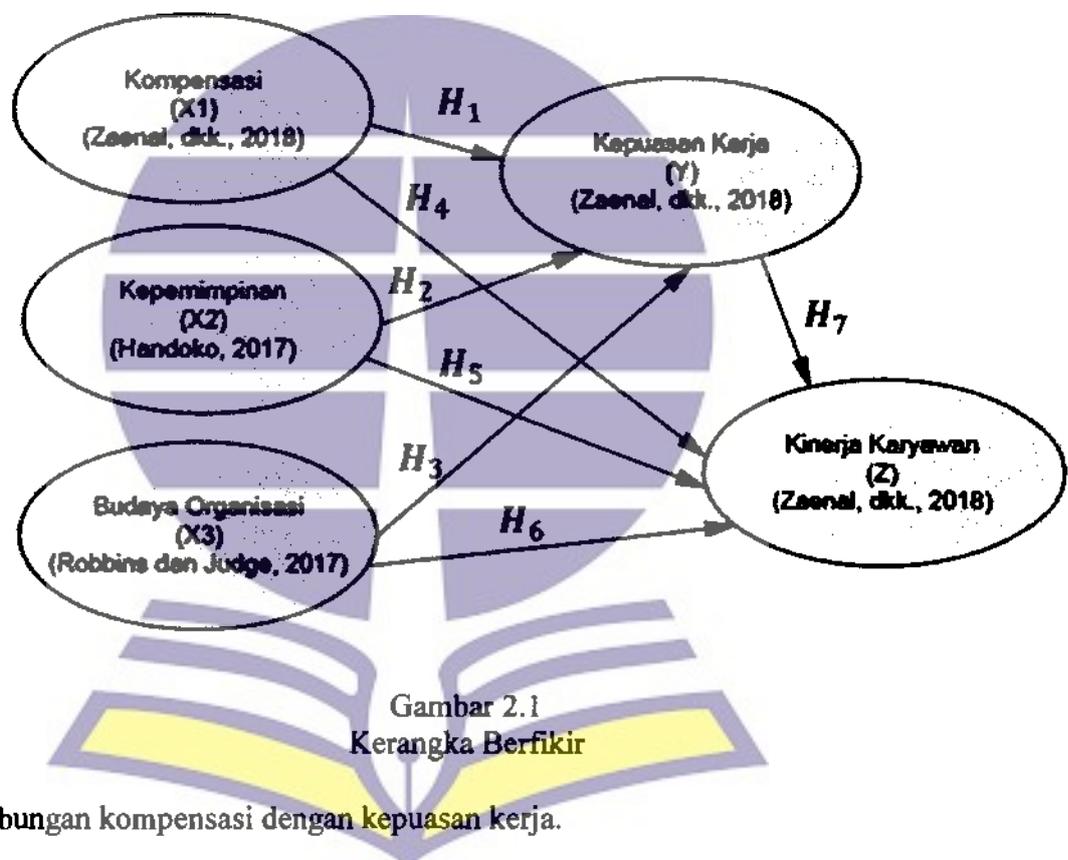
Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Rizal, dkk. (2014) adalah meneliti tentang kompensasi dan kinerja karyawan. Perbedaannya pada penelitian ini juga meneliti tentang kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Rizal, dkk. (2014) tidak meneliti akan tetapi mereka meneliti tentang motivasi kerja dan komitmen organisasi.

Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Tulenan (2015) adalah meneliti tentang kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaannya pada penelitian ini juga meneliti tentang kepemimpinan, budaya

organisasi dan kompensasi sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Tulenan (2015) tidak menelitinya akan tetapi mereka meneliti tentang lingkungan kerja.

C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan tinjauan pustaka dan hasil penelitian terdahulu yang relevan, maka dapat disusun kerangka berfikir sebagai berikut.



Gambar 2.1
Kerangka Berfikir

1. Hubungan kompensasi dengan kepuasan kerja.

Dalam menerapkan sistem kompensasi, perusahaan harus berhati-hati dan penuh perhitungan. Menurut Wibowo, (2013: 347) kesalahan dalam menerapkan sistem kompensasi akan berakibat timbulnya demotivasi dan tidak adanya kepuasan kerja di kalangan pekerja. Menurut Hasibuan (2012: 121), salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah akan tercapainya kepuasan kerja karyawan karena dengan pemberian kompensasi tersebut maka karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Menurut pendapat diatas

dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem kompensasi pada perusahaan harus berhati-hati dan penuh perhitungan supaya dengan pemberian kompensasi tercapai kepuasan kerja karyawan karena dengan pemberian kompensasi tersebut maka karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, bukan malah sebaliknya, kesalahan dalam menerapkan sistem kompensasi akan berakibat timbulnya demotivasi dan tidak adanya kepuasan kerja karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Rahman,dkk. (2017: 23) berkesimpulan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja. Dari uraian diatas dapat ditarik sebuah hipotesis sebagai berikut:

H_1 : Kompensasi berdeterminasi positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja di PT.VMI.

2. Hubungan kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

Menurut Hayati, (2018: 43) kepemimpinan yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia suatu unit kerja perusahaan dapat mempengaruhi perilaku kerja karyawan suatu perusahaan, yang terindikasikan dengan peningkatan kepuasan kerja individu dari karyawan dan kinerja unit itu sendiri, yang pada akhirnya akan mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan. Menurut Rahadian, dan Suwandana, (2017: 2910) kepuasan kerja bagi karyawan itu sendirikan tercipta dengan baik dari pemimpin yang baik dalam memimpin karyawannya. Dari pendapat atau pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia akan menciptakan kepuasan kerja

yang pada akhirnya akan mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja secara menyeluruh.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahman, dkk. (2017: 23) berkesimpulan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Habba, dkk. (2017: 61) berkesimpulan Proses kepemimpinan yang dijalankan pemimpin terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Mariam (2009; 107) juga berkesimpulan Variabel gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dari uraian diatas dapat ditarik sebuah hipotesis sebagai berikut:

H_2 : Kepemimpinan berdeterminasi positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja di PT.VMI.

3. Hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja.

Menurut Robbins dan Judge, (2017: 361), budaya organisasi menciptakan iklim organisasional mengacu pada berbagai persepsi yang dimiliki oleh para anggota organisasi mengenai organisasi dan lingkungan kerja mereka. Iklim organisasi tentang kepedulian dan aturan memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja. Menurut Martedy, (2018: 14) budaya organisasi dapat menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi jangka panjang karena dapat memberikan antipasi menghadapi perubahan-perubahan taktik dan strategi yang dibutuhkan dan juga walaupun sulit untuk dirubah, budaya organisasi dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kepuasan kerja. Dari pendapat-pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa

budaya organisasi menciptakan iklim organisasi tentang keperdulian dan aturan memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahman, dkk. (2017: 23) berkesimpulan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Habba, dkk. (2017: 61) berkesimpulan bahwa budaya organisasi berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kepuasan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ali, dkk. (2018) juga berkesimpulan bahwa ada pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Dari uraian diatas dapat ditarik sebuah hipotesis sebagai berikut:

H_3 : Budaya Organisasi berdeterminasi positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja di PT.VMI.

4. Hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2017: 84) kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja atau kinerja karyawan tersebut. Menurut Hasibuan (2012: 126) kompensasi ialah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Arifin, (2017: 89) penghargaan yang diterima seseorang dalam bentuk apapun sangat berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang, karena seseorang merasa diperhatikan, dihargai sehingga dapat memotivasi dirinya untuk bekerja lebih baik atau meningkatkan kinerjanya. Menurut pendapat diatas kompensasi yang diberikan kepada karyawan akan membuat karyawan merasa diperhatikan

sehingga sangat berpengaruh pada tingkat kinerja karyawan tersebut. Penelitian yang dilakukan Rahman, dkk (2017: 23) berkesimpulan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Dari uraian diatas dapat ditarik sebuah hipotesis sebagai berikut:

H_4 : Kompensasi berdeterminasi positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT.VMI.

5. Hubungan kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

Menurut Suwatno dan Priansa (2014: 150) salah satu fungsi seorang pemimpin adalah fungsi pemeliharaan, dengan cara mendorong karyawan agar selalu bergairah dan bersemangat dalam bekerja, dengan demikian menciptakan karyawan yang berkinerja baik menjadi tugas pemimpin, disamping juga tugas karyawan secara pribadi. Kepemimpinan menurut Ramadhan dan Nugroho, (2018: 1394). ialah suatu perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Menurut pendapat diatas, seorang pemimpin jika mampu menjalankan fungsinya dengan baik, dapat mendorong atau memotivasi karyawan untuk bekerja dengan giat sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahman, dkk. (2017: 23) berkesimpulan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan Mariam (2009: 107) berkesimpulan bahwa Variabel gaya

kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ali, dkk. (2018: 14) berkesimpulan adanya pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dari uraian diatas, dapat ditarik sebuah hipotesis sebagai berikut:

H_5 : Kepemimpinan berdeterminasi positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT.VMI.

6. Hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Budaya organisasi menurut Fahmi, (2010: 47), merupakan suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu upaya untuk pendorong dan meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Menurut Wibowo, (2016: 248) berpendapat bahwa perusahaan dengan budaya yang menekankan pada konstituen kunci, seperti pelanggan, pemegang saham, pekerja dan kepemimpinan Manajer disemua tingkatan, menunjukkan kinerja yang signifikan akan berdampak signifikan pada kinerja jangka panjang. Menurut Sagita, dkk, (2018: 74) budaya organisasi sebagai persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap pegawai yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku sesuai dengan organisasi. Menurut pendapat diatas, budaya organisasi yang positif yang berlangsung lama dan dipakai dalam aktivitas kerja, merupakan salah satu pendorong untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahman, dkk., (2017: 23) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Mariam

(2009: 107) menyimpulkan bahwa Variabel budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan Kamila, dkk. (2018: 14), menyimpulkan bahwa Adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dari uraian diatas dapat ditarik sebuah hipotesis sebagai berikut:

H_6 : Budaya organisasi berdeterminasi positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT.VMI.

7. Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

Karyawan merasa puas dalam bekerja akan memicu produktivitas dan hasil kerja karyawan juga akan meningkat sehingga tujuan perusahaan tercapai dengan baik. Kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak pada prestasi kerja dan kinerja yang baik. Kepuasan kerja karyawan menurut Sutrisno, (2014: 77) merupakan masalah penting yang perlu diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan. Brahmasari dan Suprayetno (2008: 133) menyimpulkan secara umum bahwa kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut pendapat diatas, karyawan yang merasa puas dalam bekerja, akan memicu produktivitas dan meningkatkan kinerja karyawan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Penelitian yang dilakukan oleh Mariam (2009: 107), menyimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari uraian diatas dapat ditarik sebuah hipotesis sebagai berikut:

H_7 : Kepuasan kerja berdeterminasi positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT.VMI.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian lapangan (*field research*) dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif sering disebut sebagai metode positivistic karena berdasarkan pada filsafat *positivisme* Sugiyono (2017: 35). Dalam konteks ini, istilah *positivisme* didasarkan pada pengalaman, nyata, meyakinkan, empiris, bukan spekulatif. Terkait dengan ciri *positivisme*, obyek dalam pengetahuan ilmiah lazim disebut sebagai variabel, itu berarti bahwa obyek ilmu pengetahuan harus dapat diukur secara obyektif (Aritonang, 2016: 1.14).

Penelitian kuantitatif menurut Arikunto, (2014: 27) sesuai dengan namanya banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta menampilkan dari hasilnya. Pengujian hipotesis dilakukan dengan memilih metode/ strategi/ pendekatan/ desain yang sesuai. Setelah itu peneliti akan menyusun instrumen penelitian yang akan digunakan sebagai alat untuk pengumpulan data yang berbentuk angket/kuesioner. Dari data yang terkumpul dianalisis untuk menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis yang diajukan.

B. Sumber Informasi

1. Data Primer dan Sekunder.

Data primer menurut Sugiyono (2017: 223) merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sedangkan menurut Arikunto (2014: 22), data primer adalah data dalam bentuk verbal atau kata-

kata yang diucapkan baik secara lisan, gerak gerik atau perilaku yang dilakukan oleh subjek yang dapat dipercaya, dalam hal ini subjek penelitian yang berkenaan dengan variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian ini data primer diambil melalui angket/kuesioner yang dibagikan kepada karyawan PT.VMI yang terpilih menjadi sampel.

Data sekunder menurut Sugiyono (2017: 223) merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti atau pengumpul data, misalkan lewat orang lain atau dokumen. Sumber data sekunder merupakan sumber data pelengkap yang berfungsi melengkapi data yang diperlukan data primer. Sedangkan Arikunto (2014: 22) berpendapat bahwa data sekunder merupakan data yang didapat dari dokumen-dokumen grafis (tabel, catatan, notulen rapat, SMS, dan lain-lain), foto-foto, film, rekaman video, benda-benda dan sebagainya yang dapat memperkaya data primer. Data sekunder dalam penelitian ini diambil dari buku, jurnal, data absensi kehadiran karyawan PT.VMI dan referensi lainnya.

2. Populasi dan Sampel.

Menurut Sugiyono (2017: 148) populasi ialah wilayah generalisasi yang terdiri atas suatu objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu, kemudian ditetapkan oleh seorang peneliti untuk dipelajari lalu ditarik sebuah kesimpulan. Sedangkan menurut Arikunto (2014: 173), populasi adalah keseluruhan subjek penelitian Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT.VMI yang berjumlah 702 orang.

Menurut Arikunto (2014: 174) sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Sedangkan menurut Sugiyono (2017: 149), sampel

adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi jumlahnya terlalu banyak (besar), dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu.

Pada analisis dengan menggunakan *structural equation model* (SEM), menurut Ghozali, (2017:62) ukuran sampel yang direkomendasikan adalah antara 100 sampai 200 orang. Arikunto (2010: 112), berpendapat bahwa jika subjeknya kurang dari 100 orang sebaiknya diambil semuanya, jika subjeknya besar atau lebih dari 100 orang maka dapat diambil sampel 10-15% atau 20-25% atau lebih. Jadi jumlah sampel yang diambil sesuai dengan yang direkomendasikan yaitu antara 100 sampai 200 sampel, maka sampel yang diambil peneliti dalam penelitian ini yaitu sebesar 150 orang atau sekitar 21.4% dari jumlah populasi.

C. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian, teknik pengumpulan data merupakan salah satu hal yang penting/ utama dalam mempengaruhi kualitas data hasil penelitian. Data yang diambil merupakan penggambaran variabel-variabel yang akan diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian Hipotesis. Oleh karena itu perlu dipilih instrumen yang tepat dalam sebuah penelitian. Dalam penelitian ini, instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner/ angket.

Kuesioner menurut Sugiyono, (2017: 230) merupakan instrumen pengumpulan data dimana partisipan/ responden mengisi pertanyaan atau pernyataan yang diberikan oleh peneliti, kemudian setelah diisi dengan lengkap mengembalikan kepada peneliti. Sedangkan menurut Arikunto (2014: 194) angket

atau kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan dalam memperoleh informasi dari responden tentang laporan pribadinya, atau hal-hal yang diketahuinya

Kuesioner yang disusun penulis bersifat pertanyaan tertutup menggunakan pengukuran interval dengan skala Likert. Variabel yang diukur dijabarkan mejadi beberapa indikator-indikator, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai suatu titik tolak untuk menyusun item-item atau butir-butir instrument yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Menurut Sugiyono, (2017:168) untuk keperluan analisis kuantitatif dari data, maka jawaban dapat diberi skor:

- | | | |
|------------------------|------|---|
| a. Sangat Tidak Setuju | Skor | 1 |
| b. Tidak setuju | Skor | 2 |
| c. Ragu-Ragu | Skor | 3 |
| d. Setuju | Skor | 4 |
| e. Sangat Setuju | Skor | 5 |

Pengembangan dari instrumen penelitian dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.1. Sedangkan kuesioner penelitian dapat dilihat pada lampiran 1.

Tabel 3.1.
Pengembangan Instrumen Penelitian

Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Indikator Penelitian	Nomor Pernyataan
1. Menganalisis determinasi kompensasi secara langsung terhadap kepuasan kerja di PT. VMI.	Kompensasi (Zaenal, dkk., 2018: 544)	Gaji	1
		Bonus	2
		Asuransi	3
		Tunjangan	4
2. Menganalisis determinasi		Uang Pensiun	5

Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Indikator Penelitian	Nomor Pernyataan
3. Menganalisis determinasi budaya organisasi secara langsung terhadap kepuasan kerja di PT. VMI.	Kepemimpinan (Handoko, 2017:295)	Kemampuan untuk mengarahkan	6
		Pengawasan pekerjaan orang lain	7
		Tanggung jawab	8
4. Menganalisis determinasi kompensasi secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT. VMI.	Budaya Organisasi (Robbins dan Judge, 2017: 379)	Kebijaksanaan	9
		Kecerdasan dan kemampuan	10
5. Menganalisis determinasi kepemimpinan secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT. VMI.	Budaya Organisasi (Robbins dan Judge, 2017: 379)	Inovasi dan keberanian mengambil resiko	11
		Perhatian pada hal-hal rinci	12
		Orientasi hasil kerja	13
6. Menganalisis determinasi budaya organisasi secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT. VMI.	Kepuasan Kerja (Zaenal, dkk., 2018: 623)	Orientasi pada anggota organisasi	14
		Orientasi tim	15
7. Menganalisis determinasi kepuasan kerja secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT. VMI.	Kepuasan Kerja (Zaenal, dkk., 2018: 623)	Organisasi dan manajemen	16
		Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya	17
		Rekan kerja	18
		Kondisi	19

Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Indikator Penelitian	Nomor Pernyataan
		pekerjaan	
		Pekerjaan yang secara mental menantang	20
	(Zaenal, dkk., 2018: 416)	Kemampuan menggunakan metode	21
		Kemampuan menggunakan teknik	22
		Peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas	23
		Memahami tugas dan fungsi	24
		Tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.	25

D. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur atau teknik pengumpulan data (sampling) pada penelitian ini, karena anggota populasi dianggap homogen, maka peneliti menggunakan teknik *simple random sampling*. Menurut Sugiyono (2017: 152), dikatakan *simple* (sederhana) karena pengambilan anggota sample dari populasi oleh seorang peneliti dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi.

E. Metode Analisis Data

1. Uji Instrumen Penelitian

Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Menurut Sugiyono (2017) suatu instrumen yang reliabel ialah instrumen yang bila digunakan berkali-kali untuk mengukur suatu objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama.

a. Uji Validitas

Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya. Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Menurut Sugiyono (2017: 208), Instrumen yang *valid* berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu *valid*. *Valid* berarti suatu instrumen tersebut dapat digunakan mengukur apa yang seharusnya diukur.

Dalam menguji validitas pada tiap-tiap item, yaitu dengan mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Koefisien korelasi yang dihasilkan dari pengujian tersebut kemudian dibandingkan dengan standar validasi yang berlaku. Menurut Sugiyono (2017: 209):

- 1) Jika $r \geq 0,30$, maka item instrumen dinyatakan valid
- 2) Jika $r < 0,30$, maka item instrumen dinyatakan tidak valid Uji

Dalam penelitian ini, uji validitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi berdasarkan Pearson Product Moment dan dengan menggunakan program SPSS. Rumus korelasi berdasarkan *Pearson Product Moment* adalah sebagai berikut:

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

Sumber: Sugiyono (2017:183)

Keterangan:

r = Koefisien korelasi

$\sum XY$ = Jumlah perkalian variabel x dan y

$\sum X$ = Jumlah nilai variabel x

$\sum Y$ = Jumlah nilai variabel y

$\sum X^2$ = Jumlah pangkat dua nilai variabel x

$\sum Y^2$ = Jumlah pangkat dua nilai variabel y

n = Banyaknya sampel

b. Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali, (2018: 46) reliabilitas merupakan penerjemahan dari kata *reliability*. Suatu pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi disebut sebagai pengukuran yang reliabel (*reliable*). Reliabilitas dapat juga disebut keterpercayaan, keterhandalan, keajegan, kestabilan, konsistensi, dan sebagainya. Ide pokok yang terkandung dalam suatu konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran. Reliabilitas ialah suatu alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika

jawaban pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,70 dan dapat dipercaya. Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik Formula *Alpha Cronbach* dan dengan menggunakan program SPSS. Rumus untuk menghitung nilai *Cronbach Alpha* adalah sebagai berikut:

$$\sigma = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_x^2} \right)$$

Keterangan:

k = Jumlah soal atau pertanyaan

σ_i^2 = Variansi setiap pertanyaan

σ_x^2 = Variansi total tes

$\sum \sigma_i^2$ = Jumlah seluruh variansi setiap soal atau pertanyaan

2. Uji CFA (*Confirmatory Factor Analysis*).

Uji CFA (*Confirmatory Factor Analysis*) ini untuk menguji apakah variabel *manifest* atau indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian merupakan indikator yang valid sebagai pengukur konstruk laten. Uji CFA (*Confirmatory Factor Analysis*) dalam SEM AMOS dilakukan dengan beberapa uji, antara lain:

- a. Uji validitas dengan uji *convergent* validitas menurut Ghozali, (2017: 141-142) yaitu menguji konstruk (indikator), yaitu apakah memiliki proporsi *variance* yang tinggi atau tidak. Memenuhi kriteria apabila *loading factor* atau *standardized loading estimate* >0,5.

- b. Uji validitas dengan uji *average variance extracted* (AVE) menurut Ghozali, (2017: 142), yaitu uji *confirmatory* dengan cara melihat rata-rata dari *variance extracted* antar indikator dari suatu variabel laten atau bisa dikatakan prosentase rata-rata nilai *variance extraced* (AVE) antar indikator suatu variabel merupakan ringkasan *convergent indikator*. AVE dapat dihitung dengan menggunakan nilai *standardized loading* dengan rumus:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^n \text{Var}(\epsilon_i)}$$

Dimana :

λ = *standardized faktor loading*

i = Jumlah item atau indikator

ϵ = *measurement error*

AVE = *Average Variance Extracted*

Nilai AVE sama atau diatas 0,5 ($AVE \geq 0,5$) menunjukkan adanya *convergent* yang baik (Ghozali, 2017: 142).

- c. Uji reliabilitas dengan uji *construct reliability*, yaitu menguji keandalan dan konsistensi data. Ghozali (2017: 143) berpendapat reabilitas merupakan salah satu indikator *validitas convergent*. Banyak juga yang menggunakan *crobach alpha* sebagai ukuran reliabilitas walaupun kenyataannya *crobach alpha* memberikan reliabilitas lebih rendah (*under estimate*) dibandingkan dengan *construct reliability*. Besarnya nilai *construct reliability* (CR) dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut (Ghozali, 2017:143) :

$$CR = \frac{[\sum_{i=1}^n \lambda_i]^2}{[\sum_{i=1}^n \lambda_i]^2 + [\sum_{i=1}^n \delta_i]^2}$$

Uji ini memenuhi kriteria apabila *construct reliability* > 0,7. nilai *construct reliability* diantara 0,6 sampai dengan 0,7 masih dapat diterima dengan syarat validitas konstruk (indikator) dalam model adalah baik.

3. Uji Normalitas.

Uji normalitas pada SEM AMOS dapat dilakukan dengan beberapa uji, diantaranya adalah:

- a. Uji normalitas data dengan normalitas *univariate* dan *multivariate* menurut Ghozali, (2017: 85), yaitu menganalisis tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. *Univariate* melihat bahwa nilai CR pada *Skewness* diharapkan disekitar angka ± 2.58 . Bila ada nilai diluar angka tersebut bisa ditoleransi apabila nilai *Multivariatnya* masih disekitar angka ± 2.58 .
- b. Uji normalitas data dengan uji *outlier mahalanobis* menurut Ghozali, 2017: 86), yaitu mendeteksi data data yang ekstrim. Caranya dengan melihat Nilai *mahalanobis* dan dibandingkan dengan tabel chi square. Jika nilai *mahalanobis* hitung < *chi square distribution table*, maka tidak ada data yang *outlier* (data yang menyimpang terlalu jauh dari data yang lainnya dalam suatu rangkaian data).

4. Uji Model.

Uji model dalam penelitian ini menggunakan *metode structural equation model* (SEM). Perangkat lunak yang digunakan untuk analisis struktural adalah AMOS 22. Dalam penggunaan *metode structural Equation*

Model (SEM) menurut Ghozali, (2017: 59-68), terdapat langkah-langkah sebagai berikut:

a. Pengembangan model berbasis teori.

Pengembangan model berbasis teori harus mempunyai landasan teori yang kuat untuk diteliti karena *metode structural equation model* (SEM) tidak digunakan untuk menghasilkan suatu model, tetapi untuk mengkonfirmasi suatu model yang didukung oleh teori berdasarkan data *emphiric*. Dalam pengembangan model, seorang peneliti berdasarkan pijakan teoritis yang cukup membangun hubungan mengenai sebuah fenomena, membuat spesifikasi model yang didasarkan pada teori, kemudian menentukan bagaimana mengukur konstruk-konstruk dan mengumpulkan data. Kuatnya atau tidaknya hubungan kausalitas atau prinsip sebab akibat antara dua konstruk dalam penelitian yang diasumsikan oleh peneliti bukan terletak pada metode analisis yang dipilih, tetapi terletak pada *justifikasi* (pembenaran) secara teoritis untuk mendukung analisis.

b. Menyusun diagram jalur.

Setelah pengembangan model berbasis teori, langkah berikutnya yaitu menyusun hubungan kausalitas dengan diagram jalur. Diagram jalur akan memudahkan seorang peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang diuji. Hubungan kausal biasanya dinyatakan dalam bentuk sebuah persamaan, akan tetapi dalam SEM hubungan kausalitas tersebut cukup digambarkan dalam sebuah path diagram dan selanjutnya bahasa program

akan mengkonversi gambar menjadi persamaan dan persamaan menjadi sebuah estimasi.

Ada dua hal yang perlu diperhatikan yaitu menghubungkan antar konstruk laten baik endogen maupun eksogen dan menyusun *measurement model* yaitu menghubungkan konstruk laten endogen atau eksogen dengan variabel indikator atau manifest. Ketika *measurement model* telah terspesifikasi, maka peneliti harus menentukan reliabilitas dari indikator. Reliabilitas indikator dapat dilakukan dengan dua cara yaitu diestimasi secara empiris atau dispesifikasi.

c. Menyusun persamaan struktural.

Setelah menyusun diagram jalur selanjutnya adalah menyusun persamaan strukturalnya. Ada dua hal yang perlu dilakukan yaitu menyusun model struktural, yaitu:

- 1) Menghubungkan antar konstruk laten baik endogen maupun eksogen. Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*) dirumuskan dengan tujuan untuk menyatakan suatu hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan berpedoman pada struktur sebagai berikut: variabel endogen = variabel eksogen + variabel endogen + error.
- 2) Menyusun *measurement model* yaitu menghubungkan konstruk laten endogen atau eksogen dengan variabel indikator atau *manifest*. Pada spesifikasi itu peneliti menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

d. Pemilihan jenis matrik input dan estimasi model yang diusulkan.

Model persamaan struktural berbedaan dengan teknik-teknik *multivariant* lainnya. Dalam SEM input data yang di gunakan input matrik varian/ kovarian untuk menguji teori. Namun demikian jika peneliti hanya ingin melihat pola hubungan dan tidak melihat total penjelasan yang diperlukan dalam uji teori, maka pengguna matrik korelasi dapat diterima. Matrik korelasi memiliki *range* umum yang memungkinkan membandingkan langsung koefisien dalam model. Korelasi cocok jika tujuan penelitiannya hanya untuk memahami pola hubungan antar konstruk, tetapi tidak menjelaskan total varian dari konstruk. Koefisien yang diperoleh dari matrik korelasi selalu dalam bentuk *standardized unit* sama dengan koefisien beta pada persamaan regresi dan nilainya berkisar antara -1 sampai +1.

Pedoman yang digunakan untuk menentukan ukuran sampel yang akan dipakai untuk estimasi parameter adalah tergantung pada metode estimasi parameter yang dipakai. Bila estimasi parameter menggunakan metode *Maximum Likelihood* (ML), ukuran sampel yang disarankan minimal 100. Ketika sampel dinaikan diatas 100, metode *Maximum Likelihood* (ML) meningkat sensitivitasnya untuk medeteksi perbedaan antar data. Begitu sampel menjadi besar (didas 400 samapi 500), maka metode *Maximum Likelihood* (ML) menjadi sensitive dan selalu menghasilkan perbedaan secara signifikan sehingga ukuran *goodness-of-fit* menjadi jelek. Jadi dapat direkomendasikan bahwa ukuran sampel antara

100 sampai 200 harus digunakan untuk metode *Maximum Likelihood* (ML).

e. Menilai identifikasi model struktural.

Problem identifikasi pada dasarnya adalah ketidakmampuan *proposed* model untuk menghasilkan *unique estimate*. Cara melihat ada tidaknya program identifikasi adalah:

- 1) Adanya nilai standar *error* yang besar untuk satu atau lebih koefisien.
- 2) Ketidakmampuan program untuk invert information matrik.
- 3) Nilai estimasi yang tidak mungkin misalkan *error variance* yang negatif.
- 4) Adanya nilai suatu korelasi yang tinggi ($> 0,90$) antar koefisien estimasi.

Salah satu cara untuk mengatasi masalah ini adalah dengan memberikan lebih banyak konstrain pada model yang dianalisis tersebut.

f. Menilai kriteria *goodness-of-fit*.

Sebelum menilai kelayakan dari model struktural adalah menilai apakah data yang akan diolah memenuhi asumsi model persamaan struktural. Ada 3 asumsi dasar yang harus dipenuhi untuk dapat menggunakan model persamaan struktural yaitu:

- 1) Observasi data independen.
- 2) Responden diambil secara random (*random sampling respondent*).
- 3) Memiliki hubungan linier.

Selain itu SEM sangat sensitif terhadap karakteristik distribusi data khususnya distribusi data yang melanggar normalitas *multivariate* atau

andanya kurtosis yang tinggi (kemencengan distribusi) dalam suatu data. Setelah asumsi SEM dipenuhi langkah berikutnya adalah melihat ada tidaknya *offending estimate* yaitu estimasi koefisien baik dalam model struktural maupun model pengukuran nilainya diatas batas yang dapat diterima. Sesuatu hal yang sering terjadi *offending estimate* adalah:

- 1) *Varian error* yang negative atau *non-significant error variance* untuk suatu konstruk.
- 2) *Standardized coefficient* yang mendekati 1,0
- 3) Adanya *standart error* yang tinggi.

Jika terjadi *offending estimate*, maka peneliti harus menghilangkan hal ini lebih dahulu sebelum melakukan penilaian kelayakan model.

Ada 3 jenis ukuran *goodness-of-fit* yaitu:

- 1) *Absolute fit measure*, mengukur model fit secara keseluruhan (baik model struktural maupun model pengukuran secara bersama-sama).
- 2) *Incremental fit measures*, ukuran untuk membandingkan proposed model dengan model lain yang dispesifikasi oleh peneliti.
- 3) *Parsimonious fit measures*, melakukan *adjustment* terhadap pengukuran fit untuk dapat diperbandingkan antar model dengan jumlah koefisien yang berbeda.

Dalam suatu analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai suatu model. Jenis *fit index* yang akan digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang dihipotesiskan dengan data yang disajikan. Kriteria untuk menerima suatu model (data fit) sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2.
Kriteria Penerimaan Suatu Model

Good of Fit Index	Cut-Off Value
X^2 - <i>Chi Square</i>	Di harapkan kecil
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 3,00$
TLI	$\geq 0,90$
CFI	$\geq 0,90$
RMSEA	$\leq 0,08$

Penjelasan dari masing-masing *goodness of fit index* dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) *Likelihood-Ratio Chi-Square* Statistik (X^2).

Nilai *chi square* yang tinggi relatif terhadap *degree of freedom* menunjukkan bahwa matrik kovarian atau korelasi yang diobservasi dengan yang diprediksi berbeda secara nyata dan ini menghasilkan probabilitas (p) lebih kecil dari tingkat signifikansi (α). Sebaliknya nilai *chi square* yang kecil akan menghasilkan suatu nilai probabilitas (p) yang lebih besar dari tingkat signifikansi (α). Hal ini menunjukkan bahwa input matrik kovarian antara prediksi dengan observasi sesungguhnya tidak berbeda secara signifikan. Model tersebut dapat diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$. Dalam uji ini peneliti mencari penerimaan hipotesis nol. Nilai χ^2 yang diharapkan kecil dan tidak signifikan yang diharapkan sehingga hipotesis nol sulit ditolak (H_0 diterima).

2) GFI (*Goodness of Fit Index*).

GFI yaitu ukuran non-statistik yang nilainya berkisar dari nilai 0 (poor fit) sampai 1,0 (perfect fit). Nilai GFI tinggi menunjukkan *fit* yang lebih baik dan beberapa nilai GFI yang didapat diterima sebagai nilai yang layak belum ada standarnya, tetapi banyak peneliti menganjurkan nilai di atas 90% sebagai ukuran *good fit*.

3) AGFI (*Adjusted Goodness-of-Fit*).

AGFI merupakan pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan *ratio degree of freedom* untuk proposed model dengan *degree of freedom* untuk null model. Nilai yang direkomendasikan adalah sama atau $> 0,90$.

4) CMIN/DF.

CMIN/DF merupakan suatu *nilai chi-square* yang dibagi dengan *degree of freedom*. *The minimum sample discrepancy function* (CMIN) dibagi dengan *degree of freedomnya* akan menghasilkan indeks CMIN/DF, yang umumnya dilaporkan oleh para peneliti sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat fitnya suatu model. CMIN/DF tidak lain ialah *statistic chi-square*, χ^2 dibagi df-nya sehingga disebut χ^2 -relatif. Nilai χ^2 -relatif $< 2,0$ atau bahkan terkadang $< 3,0$ adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.

5) TLI (*Tucker-Lewis Index*).

TLI atau dikenal dengan non normed fit index (NNFI), pertama kali diusulkan sebagai alat untuk mengevaluasi analisis faktor, tetapi

sekarang dikembangkan untuk SEM. Ukuran ini menggabungkan ukuran parsimony kedalam indeks komparasi antaraproposed model dan null model dan nilai TLI berkisar dari 0 sampai 1.0. nilai TLI yang direkomendasikan adalah $\geq 0,90$.

6) CFI.

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi a *very good fit*. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI > 0,90$. Keunggulan dari indeks ini adalah bahwa indeks ini besarnya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel, karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan suatu model. Indeks CFI identik dengan Relative Noncentrality Index (RNI). Dalam penilaian suatu model SEM, indeks TLI dan CFI sangat dianjurkan untuk digunakan karena indeks ini relatif tidak sensitif terhadap besarnya sampel dan kurang dipengaruhi pula oleh kerumitan suatu model.

7) RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*).

RMSEA merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan *statistic chi-square* menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Nilai RMSEA yang besarnya lebih kecil sama dengan 0,08 merupakan ukuran yang dapat diterima. Hasil uji empiris RMSEA cocok untuk menguji model konfirmatori atau *competing model strategy* dengan jumlah sampel besar.

g. Interpretasi dan modifikasi model.

Pada tahap selanjutnya suatu model akan diinterpretasikan dan dimodifikasi. Ketika model telah dinyatakan diterima, maka peneliti dapat mempertimbangkan untuk melakukan modifikasi model dengan tujuan memperbaiki penjelasan teoritis atau *goodness-of-fit*. Modifikasi dari suatu model awal harus dilakukan setelah dikaji banyak pertimbangan. Jika model dimodifikasi, maka model tersebut harus di *cross-validated* (diestimasi dengan data terpisah) sebelum model modifikasi diterima. Menurut Ghazali (2017), pengukuran model dapat dilakukan dengan *modification indices*, jika nilai *modification indices* sama dengan atau > 3,84 menunjukkan telah terjadi penurunan *chi-square* secara signifikan.

F. Operasionalisasi Variabel

Menurut Sugiyono (2017: 96), variabel penelitian ialah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek, organisasi atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Sedangkan menurut Aritonang (2016: 62) operasionalisasi variabel merupakan uraian maupun penjelasan mengenai suatu operasi (kegiatan) yang harus dilakukan untuk memperoleh data empiris variabel tersebut, yaitu melalui pengukuran, atribut variabel tersebut. Model analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *structural equation model* (SEM). *Structural equation model* (SEM) ialah suatu gabungan dari dua metode statistik yaitu analisis faktor (*factor analysis*) yang dikembangkan pada ilmu psikologi dan psikometri serta model persamaan simultan (*simultaneous equation modeling*) yang dikembangkan pada ilmu ekonometrika. Maka dalam penelitian ini, variabel-variabel yang terdapat dalam *structural equation model* (SEM) meliputi:

1. Variabel laten disebut juga dengan istilah *unobserved variable*, konstruk atau konstruk latin, yaitu variabel yang tidak dapat diukur secara langsung, kecuali diukur dengan satu atau lebih variabel manifest. Variabel laten ini digambarkan dengan ikon lingkaran atau oval atau elips. Variabel latent dibedakan menjadi dua bagian, yaitu:
 - a. Variabel laten/ konstruk Eksogen (variabel *independen*), yaitu variabel yang mempengaruhi nilai dari variabel lain dalam model
 - b. Variabel laten/ konstruk Endogen (variabel *dependen*), yaitu variabel yang dipengaruhi secara langsung maupun tidak langsung oleh variabel eksogen.
2. Variabel *manifest* disebut juga variabel teramati adalah variabel yang digunakan untuk menjelaskan atau mengukur sebuah variabel laten. Variabel *manifest* sering juga disebut dengan istilah *observed variable*, *measured variable* atau indikator, yang dilambangkan dengan kotak. Variabel manifest adalah variabel yang datanya harus dicari melalui penelitian lapangan.

Dalam penelitian ini, variabel eksogennya adalah kompensasi, kepemimpinan dan budaya organisasi. Variabel endogennya adalah kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Berikut ini adalah definisi secara operasional variabel dan pengukuran variabel atau indikator dari masing-masing variabel tersebut:

1. Variabel eksogen.

- a. Kompensasi (X1).

Kompensasi menurut Kurniawati, (2016: 1.31) adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja atau pengabdian mereka kepada perusahaan. Variabel kompensasi ini secara operasional

menurut Zaenal, dkk., 2018: 544) diukur dengan menggunakan 5 indikator meliputi gaji, bonus, asuransi, tunjangan dan uang pensiun. Setiap indikator dibuat 1 pernyataan sehingga ada 5 pernyataan yang akan diajukan ke responden.

b. Kepemimpinan (X2).

Kepemimpinan menurut Sobirin, (2016b:7.3-7.4) adalah seseorang yang secara sepihak mampu mengendalikan orang lain untuk memenuhi keinginan sang pemimpin. Variabel kepemimpinan ini secara operasional menurut Handoko, (2017: 295) diukur dengan menggunakan 5 Indikator meliputi: kemampuan untuk mengarahkan, pengawasan pekerjaan orang lain, tanggung jawab, kebijaksanaan, memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat. Setiap indikator dibuat 1 pernyataan sehingga ada 5 pernyataan yang akan diajukan ke responden.

c. Budaya organisasi (X3).

Budaya organisasi menurut Robbins dan Judge, (2017: 357) adalah suatu sistem yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Variabel budaya organisasi ini secara operasional menurut tim Robbins dan Judge, (2017: 379) diukur dengan menggunakan 5 indikator meliputi: inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil kerja, orientasi pada anggota organisasi, dan orientasi. Setiap indikator dibuat 1 pernyataan sehingga ada 5 pernyataan yang akan diajukan ke responden.

2. Variabel endogen.

a. Kepuasan kerja (Y).

Kepuasan kerja menurut Suwatno dan Priansa, (2014: 291) merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang/ suka atau tidak senang/ tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Variabel kepuasan kerja ini secara operasional menurut Zaenal, dkk, (2018: 623) diukur dengan menggunakan 5 Indikator meliputi: organisasi dan manajemen, gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya, rekan kerja, kondisi pekerjaan dan pekerjaan yang secara mental menantang. Setiap indikator dibuat 1 pernyataan sehingga ada 5 pernyataan yang akan diajukan ke responden.

b. Kinerja karyawan (Z).

Kinerja menurut Mangkunegara, (2017: 67) ialah suatu hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan pimpinan kepadanya. Variabel kinerja karyawan ini secara operasional menurut Zaenal, dkk, (2018: 416) diukur dengan menggunakan 5 Indikator meliputi: kemampuan menggunakan metode, kemampuan menggunakan teknik, peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas, memahami tugas dan fungsi, dan tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan. Setiap indikator dibuat 1 pernyataan sehingga ada 5 pernyataan yang akan diajukan ke responden.

Definisi operasional variabel eksogen, variabel endogen dan indikator sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3.
Operasionalisasi Variabel

Variabel Penelitian	Indikator Penelitian	Nomor Pernyataan
Kompensasi Definisi: Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. (Zaenal, dkk, 2018: 542).	Gaji	1
	Bonus	2
	Asuransi	3
	Tunjangan	4
	Uang Pensiun	5
Kepemimpinan Definisi: Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran (Handoko, 2017: 292).	Kemampuan untuk mengarahkan	6
	Pengawasan pekerjaan orang lain	7
	Tanggung jawab	8
	Kebijaksanaan	9
	Kecerdasan	10
Budaya Organisasi. Definisi: Budaya organisasi adalah suatu sistem yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya (Robbins dan Judge, 2017: 357).	Inovasi dan keberanian mengambil resiko	11
	Perhatian pada hal-hal rinci	12
	Orientasi hasil kerja	13
	Orientasi pada anggota organisasi	14
Kepuasan Kerja. Definisi: Kepuasan kerja	Organisasi dan manajemen	15
		16

Variabel Penelitian	Indikator Penelitian	Nomor Pernyataan
adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Zaenal, dkk, 2018: 620).	Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya	17
	Rekan kerja	18
	Kondisi pekerjaan	19
	Pekerjaan yang secara mental menantang	20
Kinerja Karyawan. Definisi: Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Zaenal, dkk, 2018: 406)	Kemampuan menggunakan metode	21
	Kemampuan menggunakan teknik	22
	Peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas	23
	Memahami tugas dan fungsi	24
	Tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.	25

G. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pada penelitian ini menggunakan program SPSS. Instrumen dikatakan valid jika nilai korelasi $r_{hitung} \geq 0.3$ (Sugiyono, 2017:209). Sedangkan instrumen dikatakan reliable menurut Ghazali, (2018: 46) jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,70.

1. Analisis validitas dan reliabilitas variabel kompensasi.

Variabel kompensasi diukur dengan menggunakan 5 indikator, setiap indikator terdiri dari 1 instrumen atau butir pernyataan. Sehingga ada 5 instrumen tersebut diuji validitas dan reliabilitasnya. Dengan menggunakan program SPSS, hasil pengujian validitas dapat dilihat pada Tabel 3.4. sedangkan hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 3.5.

Tabel 3.4
Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi

		Correlations					
		KOM1	KOM2	KOM3	KOM4	KOM5	TOTAL_KOM
KOM1	Pearson Correlation	1	0,267	.523**	.447*	.745**	.782**
	Sig. (2-tailed)		0,154	0,003	0,013	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
KOM2	Pearson Correlation	0,267	1	.385*	0,293	0,098	.610**
	Sig. (2-tailed)	0,154		0,036	0,116	0,608	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
KOM3	Pearson Correlation	.523**	.385*	1	.877**	0,351	.847**
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,036		0,000	0,057	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
KOM4	Pearson Correlation	.447*	0,293	.877**	1	0,280	.782**
	Sig. (2-tailed)	0,013	0,116	0,000		0,134	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
KOM5	Pearson Correlation	.745**	0,098	0,351	0,280	1	.848**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,608	0,057	0,134		0,000
	N	30	30	30	30	30	30
TOTAL_KOM	Pearson Correlation	.782**	.610**	.847**	.782**	.848**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30

Dari hasil uji validitas pada Tabel 3.4 dapat dilihat bahwa semua nilai korelasi atau $r_{hitung} > 0.3$. sehingga seluruh instrumen variabel kompensasi dikatakan valid karena nilai korelasi $r_{hitung} > 0.3$.

Tabel 3.5
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kompensasi

Cronbach's Alpha	N of Items
0,764	5

Dari hasil uji reliabilitas pada Tabel 3.5 dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* > 0.7 . sehingga instrumen variabel kompensasi dikatakan reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* > 0.7 .

2. Analisis validitas dan reliabilitas variabel kepemimpinan.

Variabel kepemimpinan diukur dengan menggunakan 5 indikator, setiap indikator terdiri dari 1 instrumen atau butir pernyataan. Sehingga ada 5 instrumen tersebut diuji validitas dan reliabilitasnya. Dengan menggunakan program SPSS, hasil pengujian validitas dapat dilihat pada Tabel 3.6. sedangkan hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 3.7.

Tabel 3.6
Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan

Correlations							
		KEP6	KEP7	KEP8	KEP9	KEP10	TOTAL_KEP
KEP6	Pearson Correlation	1	.553**	.524**	.691**	.680**	.846**
	Sig. (2-tailed)		0,002	0,003	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
KEP7	Pearson Correlation	.553**	1	.584**	.433*	0,338	.704**
	Sig. (2-tailed)	0,002		0,001	0,017	0,089	0,000
	N	30	30	30	30	30	30

Correlations							
		KEP6	KEP7	KEP8	KEP9	KEP10	TOTAL_KEP
KEP8	Pearson Correlation	.524**	.564**	1	.516**	.438*	.638**
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,001		0,004	0,015	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
KEP9	Pearson Correlation	.691**	.433*	.516**	1	.656**	.694**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,017	0,004		0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
KEP10	Pearson Correlation	.680**	0,336	.438*	.656**	1	.809**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,069	0,015	0,000		0,000
	N	30	30	30	30	30	30
TOTAL_KEP	Pearson Correlation	.846**	.704**	.638**	.694**	.809**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30

Dari hasil uji validitas pada Tabel 3.6 dapat dilihat bahwa semua nilai korelasi atau $r_{hitung} > 0.3$, sehingga seluruh instrumen variabel kepemimpinan dikatakan valid karena nilai korelasi $r_{hitung} > 0.3$.

Tabel 3.7
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

Cronbach's Alpha	N of Items
0,823	5

Dari hasil uji reliabilitas pada Tabel 3.7 dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* > 0.7 , sehingga instrumen variabel kepemimpinan dikatakan reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* > 0.7 .

3. Analisis validitas dan reliabilitas variabel budaya organisasi.

Variabel budaya organisasi diukur dengan menggunakan 5 indikator, setiap indikator terdiri dari 1 instrumen atau butir pernyataan. Sehingga ada 5 instrumen tersebut diuji validitas dan reliabilitasnya. Dengan menggunakan program SPSS, hasil pengujian validitas variabel budaya organisasi dapat dilihat pada Tabel 3.8. sedangkan hasil uji reliabilitas variabel budaya organisasi dapat dilihat pada Tabel 3.9.

Tabel 3.8
Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

Correlations							
		BUD11	BUD12	BUD13	BUD14	BUD15	TOTAL_BUD
BUD11	Pearson Correlation	1	.812**	.691**	.849**	.926**	.878**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
BUD12	Pearson Correlation	.812**	1	.871**	.871**	.812**	.940**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
BUD13	Pearson Correlation	.691**	.871**	1	.831**	.691**	.696**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
BUD14	Pearson Correlation	.849**	.871**	.831**	1	.849**	.951**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
BUD15	Pearson Correlation	.926**	.812**	.891**	.849**	1	.878**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
TOTAL_BUD	Pearson Correlation	.878**	.940**	.896**	.951**	.878**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

Dari hasil uji validitas pada Tabel 3.8 dapat dilihat bahwa semua nilai korelasi atau $r_{hitung} > 0.3$. Sehingga seluruh instrumen variabel budaya organisasi dikatakan valid karena nilai korelasi $r_{hitung} > 0.3$.

Tabel 3.9
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi

Cronbach's Alpha	N of Items
0,957	5

Dari hasil uji reliabilitas pada Tabel 3.9 dapat dilihat bahwa semua nilai *Cronbach's Alpha* > 0.7 , sehingga instrumen variabel budaya organisasi dikatakan reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* > 0.7 .

4. Analisis validitas dan reliabilitas variabel kepuasan kerja.

Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan 5 indikator, setiap indikator terdiri dari 1 instrumen atau butir pernyataan. Sehingga ada 5 instrumen tersebut diuji validitas dan reliabilitasnya. Dengan menggunakan program SPSS, hasil pengujian validitas variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 3.10, sedangkan hasil uji reliabilitas variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 3.11.

Tabel 3.10
Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

		Correlations					
		PUA16	PUA17	PUA18	PUA19	PUA20	TOTAL_PUAS
PUA16	Pearson Correlation	1	.797**	.846**	.700**	.803**	.899**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
PUA17	Pearson Correlation	.797**	1	.846**	.809**	.809**	.921**

Correlations							
		PUA16	PUA17	PUA18	PUA19	PUA20	TOTAL_PUAS
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
PUA18	Pearson Correlation	.846**	.846**	1	.837**	.947**	.968**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
PUA19	Pearson Correlation	.700**	.809**	.837**	1	.786**	.894**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
PUA20	Pearson Correlation	.803**	.809**	.947**	.786**	1	.940**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	30	30	30	30	30	30
TOTAL_PUAS	Pearson Correlation	.899**	.921**	.968**	.894**	.940**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30

Dari hasil uji validitas pada Tabel 3.10 dapat dilihat bahwa nilai korelasi atau $r_{hitung} > 0.3$. Sehingga seluruh instrumen variabel kepuasan kerja dikatakan valid karena nilai korelasi $r_{hitung} > 0.3$.

Tabel 3.11
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja

Cronbach's Alpha	N of Items
0,994	5

Dari hasil uji reliabilitas pada Tabel 3.11 dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* > 0.7 . sehingga instrumen variabel kepuasan kerja dikatakan reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* > 0.7 .

5. Analisis validitas dan reliabilitas variabel kinerja karyawan.

Variabel kinerja karyawan diukur dengan menggunakan 5 indikator, setiap indikator terdiri dari 1 instrumen atau butir pernyataan. Sehingga ada 5 instrumen tersebut diuji validitas dan reliabilitasnya. Dengan menggunakan program SPSS, hasil pengujian validitas variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 3.12. sedangkan hasil uji reliabilitas variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 3.13.

Tabel 3.12
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

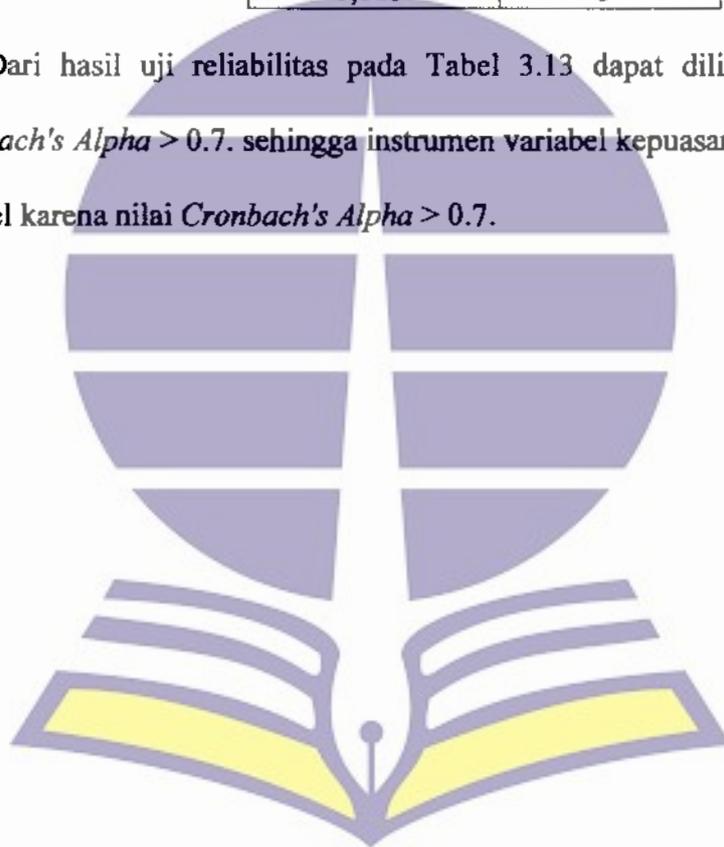
Correlations							
		KER21	KER22	KER23	KER24	KER25	TOTAL_KER
KER21	Pearson Correlation	1	.649**	0,320	.710**	.596**	.779**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,084	0,000	0,001	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
KER22	Pearson Correlation	.649**	1	.378*	.920**	.763**	.899**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,039	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
KER23	Pearson Correlation	0,320	.378*	1	.447*	.428*	.629**
	Sig. (2-tailed)	0,084	0,039		0,013	0,018	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
KER24	Pearson Correlation	.710**	.920**	.447*	1	.870**	.954**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,013		0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
KER25	Pearson Correlation	.596**	.763**	.428*	.870**	1	.881**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,018	0,000		0,000
	N	30	30	30	30	30	30
TOTAL_KER	Pearson Correlation	.779**	.899**	.629**	.954**	.881**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30

Dari hasil uji validitas pada Tabel 3.12 dapat dilihat bahwa semua nilai korelasi atau $r_{hitung} > 0.3$. Sehingga seluruh instrumen variabel kinerja karyawan dikatakan valid karena nilai korelasi $r_{hitung} > 0.3$.

Tabel 3.13
Hasil Uji Reliabilitas Variabel kinerja karyawan

Cronbach's Alpha	N of Items
0,885	5

Dari hasil uji reliabilitas pada Tabel 3.13 dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* > 0.7 . sehingga instrumen variabel kepuasan kerja dikatakan reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* > 0.7 .



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Gambaran umum perusahaan.

PT.VMI adalah sebuah perusahaan penanam modal asing (PMA) dari Jerman yang beroperasi di Batam, tepatnya di kawasan industri Batamindo (Batamindo *industrial park*). Pada awal berdirinya, tepatnya pada bulan Januari 1991, PT. VMI karyawan pertama berjumlah 68 orang yang semuanya ditraining di PT.VBPL Singapore. Setelah itu pada Mei 1991 karyawan yang berjumlah 68 orang tersebut mulai bekerja di PT. VMI Batam, tepatnya di lot 23 kawasan industri Batamindo. Seiring dengan perkembangan bisnis yang semakin maju dan dengan bertambahnya konsumen maka pada tahun 2002 dan 2003 PT. VMI melakukan penambahan gedung baru yaitu di lot 309 dan 310. Pada 19 Oktober 2017, induk perusahaan PT. VMI yang berada di Jerman melakukan *go public*, dengan masuk ke bursa efek frankfurt. Hal ini tentunya membuat modal masuk keperusahaan sehingga pada tahun 2018 PT. VMI menambah gedung baru yaitu lot 307 dan 308.

PT. VMI mempunyai 5 lot di kawasan industri Batamindo yaitu lot 23, lot 307, lot 308, lot 309 dan lot 310 yang berada pada 2 lokasi, yaitu: di Jl. Gaharu lot 23 dan di Jl. Angsana lot 307-310. Perusahaan yang berdiri sejak tahun 1991, pada saat ini PT. VMI mempunyai 702 karyawan yang terdiri dari 200 karyawan pria dan 502 karyawan wanita. PT.VMI mempunyai 75.8% karyawan yang berpengalaman di Perusahaan lain dan 24.2% karyawan dari karyawan yang belum mempunyai pengalaman kerja di Perusahaan lain.

Motto perusahaan ada 4 yaitu: kepuasan pelanggan, produk bebas cacat, produk dapat bersaing, pelayanan dan pengiriman tepat waktu

Ruang lingkup bisnis PT. VMI adalah *manufacturing* berbagai macam jenis baterai dari bahan *nickel metal hydride* dan *lithium*. Segmen pasar PT. VMI adalah produk-produk baterai untuk aplikasi yang digerakkan daya seperti perangkat atau peralatan pengukuran, *memory back-up application*, komputer pribadi, *emergency call*, sepeda listrik, aplikasi untuk robot, jam tangan, *server*, alarm mobil, medis, industri, medis, alat bantu dengar dll.

2. Kereakteristik reponden.

Responden diambil dari karyawan PT. VMI yang terpilih menjadi sampel dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil kuesioner yang dibagikan kepada sampel yaitu sebanyak 150 responden. Karakteristik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden yang terlibat dalam penelitian meliputi: usia, jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja.

a. Usia.

Menurut Cahyono, (2015) Perbedaan usia pada karyawan mempengaruhi cara pandang karyawan terhadap budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan. Semakin tua usia akan mempengaruhi sikap yang berbeda pada kebijaksanaan dan peraturan yang diterapkan oleh perusahaan. Dengan usia yang lebih tua, sudah merasa nyaman dengan kebijakan yang sudah diterapkan dan berlaku selama ini, sehingga jika ada kebijakan baru mereka akan merasa terganggu. Berbeda dengan karyawan yang usianya lebih muda, mereka lebih dapat menerima kebijakan atau

peraturan baru yang diterapkan oleh perusahaan.. Karakteristik responden berdasarkan usia pada penelitian ini, dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Karakteristik Usia Responden

Usia	Frekuensi	Persentase
41 -56 tahun	43	29%
31 - 40 tahun	69	46%
21 -30 tahun	38	25%
TOTAL	150	100%

Berdasarkan Tabel 4.1. terlihat sebagian besar responden (46%) adalah berusia 31 – 40 tahun. Hal ini dikarenakan sebelum tahun 2014, PT VMI menggunakan karyawan *outsourcing* yang rata-rata karyawan tersebut sudah berusia antara 25 – 30 tahun. Pada awal tahun 2014, PT VMI sudah tidak menggunakan karyawan *outsourcing* oleh karena itu semua karyawan yang semula bekerja pada perusahaan jasa *outsourcing* diangkat menjadi karyawan PT. VMI.

b. Jenis Kelamin.

Sebagian perusahaan lebih memilih para pekerja perempuan jika pekerjaan yang dilakukan tidak banyak membutuhkan tenaga. Pertimbangan ini dipilih karena kebanyakan para pekerja perempuan lebih menurut sama pimpinan dibandingkan dengan pekerja pria/ laki-laki. Sehingga diharapkan konflik dalam perusahaan antara pekerja dengan atasan atau pimpinan akan berkurang sehingga jalannya perusahaan tidak terganggu. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada penelitian ini, dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2
Karakteristik Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
Laki-Laki	24	16%
Perempuan	126	84%
Total	150	100%

Berdasarkan Tabel 4.2. terlihat sebagian besar responden (84%) adalah berjenis kelamin perempuan. Hal ini dikarenakan sebagian besar karyawan bekerja sebagai operator pada departemen produksi dan kebanyakan dari mereka adalah perempuan.

c. Pendidikan.

Pendidikan adalah salah satu faktor yang sangat diperhitungkan oleh perusahaan dalam proses rekrutmen. Dengan pendidikan yang tinggi diharapkan karyawan tersebut akan bisa memberikan kontribusi pemikiran yang lebih melalui ide dan gagasan maupun solusi dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang timbul dalam bekerja. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan pada penelitian ini, dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3
Karakteristik Pendidikan Responden

Pendidikan	Frekuensi	Presentase
Sarjana (S1)	10	7%
Diploma (D1-D3)	6	4%
SLTA	134	89%
TOTAL	150	100%

Berdasarkan Tabel 4.3. terlihat sebagian besar responden (89%) adalah berpendidikan SLTA. Hal ini dikarenakan sebagian besar karyawan bekerja sebagai operator pada departemen produksi yang tidak

membutuhkan orang dengan pendidikan tinggi. Sehingga kebanyakan karyawan untuk posisi operator diambil dengan syarat minimal pendidikan yang ditetapkan perusahaan yaitu minimal lulusan SLTA.

d. Masa Kerja.

Masa kerja karyawan mencerminkan berapa lama karyawan tersebut bertahan di perusahaan. Menurut Aprilyanti, (2017: 69) dengan masa kerja yang lama berarti pengalaman yang didapat dalam bekerja semakin banyak sehingga tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan semakin baik. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja pada penelitian ini, dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4
Karakteristik Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi	Presentase
Lebih dari 25th	3	2%
21 – 25 tahun	11	7%
16 – 20 tahun	16	11%
11 – 15 tahun	30	20%
6 – 10 tahun	59	39%
1 – 5 tahun	31	21%
Total	150	100%

Berdasarkan Tabel 4.4 terlihat sebagian besar responden (39%) adalah mempunyai masa kerja antara 6 – 10 tahun. Hal ini dikarenakan karyawan PT.VMI sebagian sudah merasa nyaman bekerja dengan kondisi atau lingkungan yang sekarang. Selain itu setelah tidak diberlakukan sistem *outsourcing* sejak tahun 2014, semua karyawan diangkat menjadi karyawan permanen sehingga masa kerja selama bekerja dengan sistem

sistem *outsourcing* ditambah dengan 5 tahun masa kerja sebagai karyawan permanen total masa kerja mereka antara 6 – 10 tahun.

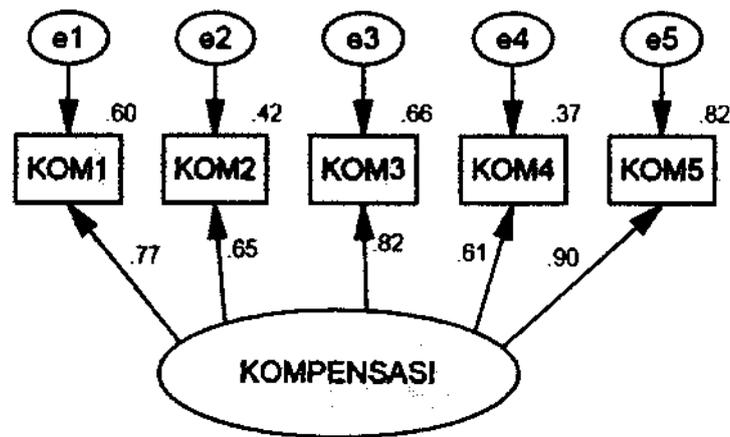
B. Hasil Penelitian

1. Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*).

Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) merupakan tahap pengukuran terhadap indikator-indikator yang membentuk variabel laten dalam model SEM. Variabel-variabel atau konstruk laten yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 5 variabel yaitu kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) untuk menguji validitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten. Analisis faktor konfirmatori ini dilakukan terhadap terhadap variabel eksogen maupun endogen. Dalam menganalisis faktor konfirmatori tiap variable menurut Ghazali, (2017: 141) dapat menggunakan 3 ukuran validitas konstruk yaitu: *covergent validity, variance extract dan reliability*.

a. Analisis faktor konfirmatori variabel kompensasi.

Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) variabel kompensasi digunakan data pada lampiran 5. Berdasarkan lampiran 5 didapatkan tampilan dan data sebagaimana Gambar 4.1., Tabel 4.5. dan Tabel 4.6.



Gambar 4.1
Confirmatory Factor Analysis Variabel Kompensasi

Tabel 4.5
Regression Weights: (Group number 1 - Default model) Indikator
Kompensasi

Indikator	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KOM1 <--- KOMPENSASI	1.000				
KOM2 <--- KOMPENSASI	.909	.110	8.233	***	par_1
KOM3 <--- KOMPENSASI	1.022	.104	9.814	***	par_2
KOM4 <--- KOMPENSASI	.836	.112	7.434	***	par_3
KOM5 <--- KOMPENSASI	1.102	.105	10.486	***	par_4

Tabel 4.6
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)
Indikator Kompensasi

Indikator	Estimate
KOM1 <--- KOMPENSASI	0,774
KOM2 <--- KOMPENSASI	0,650
KOM3 <--- KOMPENSASI	0,815
KOM4 <--- KOMPENSASI	0,606
KOM5 <--- KOMPENSASI	0,905

1) *Convergent validity* variabel kompensasi

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator variabel kompensasi, dapat dilihat pada Tabel 4.5, semua indikator adalah signifikan. Sedangkan semua *loading faktor* > 0.5, hal ini dapat dilihat pada Gambar 4.1 maupun pada Tabel 4.6. Dengan demikian

untuk *Convergent validity* untuk ke 5 indikator variabel kompensasi terpenuhi.

2) *Variance extracted* variabel kompensasi

Dalam analisis konfirmatori, prosentase rata-rata nilai *variance extraced* (AVE) antar indikator variabel kompensasi, untuk memudahkannya diringkas dalam sebuah Tabel 4.7 dibawah ini:

Tabel 4.7
Perhitungan *Variance extracted* dan *Construct Reliabilty*
Kompensasi

Indikator	Loading Faktor (λ_i)	λ_i^2	$1 - \lambda_i^2$
KOM1	0,774	0,599	0,401
KOM2	0,650	0,423	0,578
KOM3	0,815	0,664	0,336
KOM4	0,606	0,367	0,633
KOM5	0,905	0,819	0,181
TOTAL	3,750	2,872	2,128

Dari Tabel 4.7 kemudian dimasukan kedalam rumus *variance extraced* (AVE) seperti pada BAB III, $Ave = \frac{2,872}{2,872+2,128} = 0,574$.

Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi memenuhi kriteria *variance extraced* (AVE), karena $0,574 > 0.5$.

3) *Construct Reliabilty* kompensasi

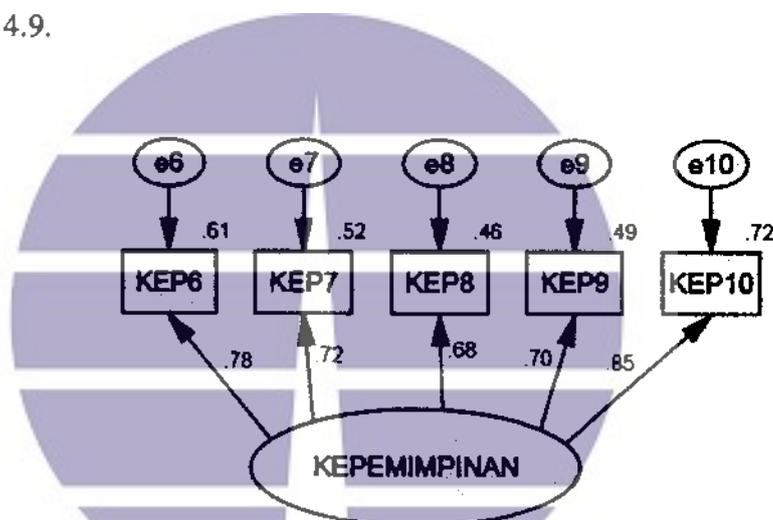
Dalam analisis konfirmatori, *Construct Reliabilty* kompensasi, untuk memudahkan dapat berpedoman pada Tabel 4.7. Dari data tabel tersebut, masukan ke dalam rumus *Construct Reliabilty* (CR) seperti

pada BAB III, $CR = \frac{(3,750)^2}{(3,750)^2+2,128} = 0,869$. Jadi dapat disimpulkan

bahwa variabel kompensasi memenuhi kriteria *Construct Reliability* (CR), karena $0,869 > 0,7$.

b. Analisis faktor konfirmatori variabel kepemimpinan.

Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) variabel kepemimpinan digunakan data pada lampiran 5. Berdasarkan lampiran 5 didapatkan tampilan dan data sebagaimana Gambar 4.2., Tabel 4.8. dan Tabel 4.9.



Gambar 4.2

Confirmatory Factor Analysis Variabel Kepemimpinan

Tabel 4.8

Regression Weights: (Group number 1 - Default model) Indikator Kepemimpinan

Indikator	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KEP6 <--- KEPEMIMPINAN	1.000				
KEP7 <--- KEPEMIMPINAN	1.052	.120	8.802	***	par_1
KEP8 <--- KEPEMIMPINAN	1.172	.145	8.099	***	par_2
KEP9 <--- KEPEMIMPINAN	.882	.103	8.599	***	par_3
KEP10 <--- KEPEMIMPINAN	1.120	.108	10.405	***	par_4

Tabel 4.9

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model) Indikator Kepemimpinan

Indikator	Estimate
KEP6 <--- KEPEMIMPINAN	0,779
KEP7 <--- KEPEMIMPINAN	0,724
KEP8 <--- KEPEMIMPINAN	0,677
KEP9 <--- KEPEMIMPINAN	0,699
KEP10 <--- KEPEMIMPINAN	0,850

1) *Convergent validity* variabel kepemimpinan.

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator variabel kepemimpinan, dapat dilihat pada Tabel 4.8, semua indikator adalah signifikan. Sedangkan semua *loading faktor* > 0.5, hal ini dapat dilihat pada Gambar 4.2 maupun pada Tabel 4.9. Dengan demikian untuk *Convergent validity* untuk ke 5 indikator variabel kepemimpinan terpenuhi.

2) *Variance extracted* variabel kepemimpinan.

Dalam analisis konfirmatori, prosentase rata-rata nilai *variance extracted* (AVE) antar indikator variabel kepemimpinan, untuk memudahkannya diringkas dalam sebuah Tabel 4.10 dibawah ini:

Tabel 4.10

Perhitungan *Variance extracted* dan *Construct Reliability* Kepemimpinan

Indikator	Loading Faktor (λ_i)	λ_i^2	$1 - \lambda_i^2$
KEP1	0,779	0,607	0,393
KEP2	0,724	0,524	0,476
KEP3	0,677	0,458	0,542
KEP4	0,699	0,489	0,511
KEP5	0,850	0,723	0,278
TOTAL	3,729	2,800	2,200

Dari Tabel 4.10 kemudian dimasukkan kedalam rumus *variance extraced* (AVE) seperti pada BAB III, $Ave = \frac{2,800}{2,800+2,200} = 0,560$.

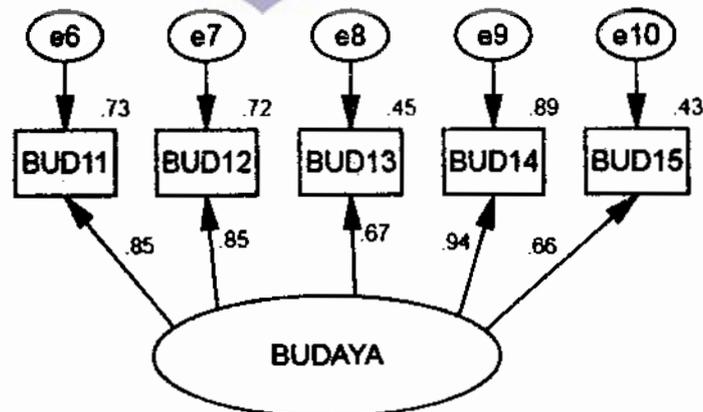
Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan memenuhi kriteria *variance extraced* (AVE), karena $0,560 > 0,5$.

3) *Construct Reliabilty* kepemimpinan

Dalam analisis konfirmatori, *Construct Reliabilty* kepemimpinan, untuk memudahkan dapat berpedoman pada Tabel 4.10. Dari data tabel tersebut, masukan ke dalam rumus *Construct Reliabilty* (CR) seperti pada BAB III, $CR = \frac{(3,729)^2}{(3,729)^2+2,200} = 0,863$. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi memenuhi kriteria *Construct Reliabilty* (CR), karena $0,863 > 0,7$.

c. Analisis faktor konfirmatori variabel budaya organisasi.

Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) variabel budaya organisasi digunakan data pada lampiran 2. Berdasarkan lampiran 2 didapatkan tampilan dan data sebagaimana Gambar 4.2., Tabel 4.11. dan Tabel 4.12.



Gambar 4.3

Confirmatory Factor Analysis Variabel Budaya Organisasi

Tabel 4.11
Regression Weights: (Group number 1 - Default model) Indikator Budaya Organisasi

Indikator	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
BUD11 <--- BUDAYA	1.000				
BUD12 <--- BUDAYA	.951	.075	12.712	***	par_1
BUD13 <--- BUDAYA	.804	.091	8.794	***	par_2
BUD14 <--- BUDAYA	1.097	.068	16.215	***	par_3
BUD15 <--- BUDAYA	.809	.090	8.989	***	par_4

Tabel 4.12
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model) Indikator Budaya Organisasi

Indikator	Estimate
BUD11 <--- BUDAYA	.852
BUD12 <--- BUDAYA	.847
BUD13 <--- BUDAYA	.667
BUD14 <--- BUDAYA	.943
BUD15 <--- BUDAYA	.658

1) *Convergent validity* variabel budaya organisasi

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator variabel budaya organisasi, dapat dilihat pada Tabel 4.11, semua indikator adalah signifikan. Sedangkan semua *loading faktor* > 0.5, hal ini dapat dilihat pada Gambar 4.3 maupun pada Tabel 4.12. Dengan demikian untuk *Convergent validity* untuk ke 5 indikator variabel budaya organisasi terpenuhi.

2) *Variance extracted* variabel budaya organisasi

Dalam analisis konfirmatori, prosentase rata-rata nilai *variance extracted* (AVE) antar indikator variabel budaya organisasi, untuk memudahkannya diringkas dalam sebuah Tabel 4.13 dibawah ini:

Tabel 4.13

Perhitungan *Variance extracted* dan *Construct Reliability* budaya organisasi

Indikator	Loading Faktor (λ_i)	λ_i^2	$1 - \lambda_i^2$
BUD1	0,852	0,726	0,274
BUD2	0,847	0,717	0,283
BUD3	0,667	0,445	0,555
BUD4	0,943	0,889	0,111
BUD5	0,658	0,433	0,567
TOTAL	3,967	3,210	1,790

Dari Tabel 4.13 kemudian dimasukkan kedalam rumus *variance extracted* (AVE) seperti pada BAB III, $Ave = \frac{3,210}{3,210+1,790} = 0,642$.

Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi memenuhi kriteria *variance extracted* (AVE), karena $0,642 > 0,5$.

3) *Construct Reliability* budaya organisasi

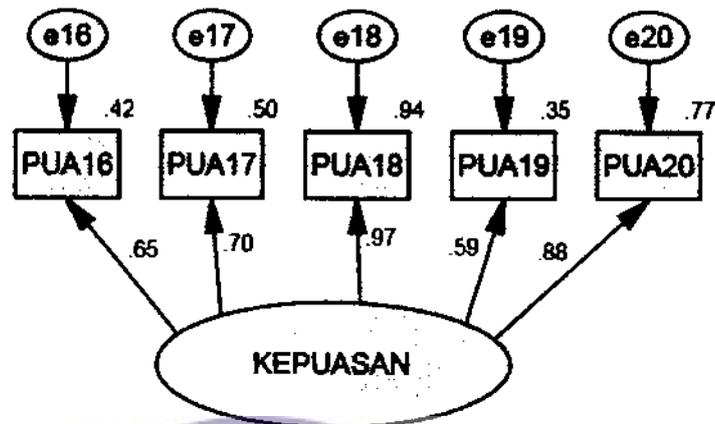
Dalam analisis konfirmatori, *Construct Reliability* budaya organisasi, untuk memudahkan dapat berpedoman pada Tabel 4.13. Dari data tabel tersebut, masukan ke dalam rumus *Construct Reliability*

(CR) seperti pada BAB III, $CR = \frac{(3,967)^2}{(3,967)^2+1,790} = 0,898$. Jadi dapat

disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi memenuhi kriteria *Construct Reliability* (CR), karena $0,898 > 0,7$.

d. Analisis faktor konfirmatori variabel kepuasan kerja.

Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) variabel kepuasan kerja digunakan data pada lampiran 5. Berdasarkan lampiran 5 didapatkan tampilan dan data sebagaimana Gambar 4.4., Tabel 4.14. dan Tabel 4.15.



Gambar 4.4
Confirmatory Factor Analysis Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 4.14
Regression Weights: (Group number 1 - Default model) Indikator
Kepuasan Kerja

Indikator	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PUA16 <--- KEPUASAN	1.000				
PUA17 <--- KEPUASAN	1.005	.130	7.739	***	par_1
PUA18 <--- KEPUASAN	1.574	.166	9.494	***	par_2
PUA19 <--- KEPUASAN	.945	.143	6.612	***	par_3
PUA20 <--- KEPUASAN	1.433	.156	9.167	***	par_4

Tabel 4.15
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)
Indikator Kepuasan Kerja

Indikator	Estimate
PUA16 <--- KEPUASAN	0,647
PUA17 <--- KEPUASAN	0,705
PUA18 <--- KEPUASAN	0,971
PUA19 <--- KEPUASAN	0,595
PUA20 <--- KEPUASAN	0,880

1) *Convergent validty* variabel kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator variabel kepuasan kerja, dapat dilihat pada Tabel 4.14, semua indikator

adalah signifikan. Sedangkan semua *loading faktor* > 0.5 , hal ini dapat dilihat pada Gambar 4.4 maupun pada Tabel 4.15. Dengan demikian untuk *Convergent validity* untuk ke 5 indikator variabel kepuasan kerja terpenuhi.

2) *Variance extracted* variabel kepuasan kerja

Dalam analisis konfirmatori, prosentase rata-rata nilai *variance extraced* (AVE) antar indikator variabel kepuasan kerja, untuk memudahkannya diringkaskan dalam sebuah Tabel 4.16 dibawah ini:

Tabel 4.16
Perhitungan *Variance extracted* dan *Construct Reliabilty* kepuasan kerja

Indikator	Loading Faktor (λ_i)	λ_i^2	$1 - \lambda_i^2$
PUA1	0,647	0,419	0,581
PUA2	0,705	0,497	0,503
PUA3	0,971	0,943	0,057
PUA4	0,595	0,354	0,646
PUA5	0,880	0,774	0,226
TOTAL	3,798	2,987	2,013

Dari Tabel 4.16 kemudian dimasukkan kedalam rumus *variance extraced* (AVE) seperti pada BAB III, $Ave = \frac{2,987}{2,987+2,013} = 0,597$.

Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja memenuhi kriteria *variance extraced* (AVE), karena $0,597 > 0.5$.

3) *Construct Reliabilty* kepuasan kerja

Dalam analisis konfirmatori, *Construct Reliabilty* kepuasan kerja, untuk memudahkan dapat berpedoman pada Tabel 4.16. Dari data tabel tersebut, masukan ke dalam rumus *Construct Reliabilty* (CR)

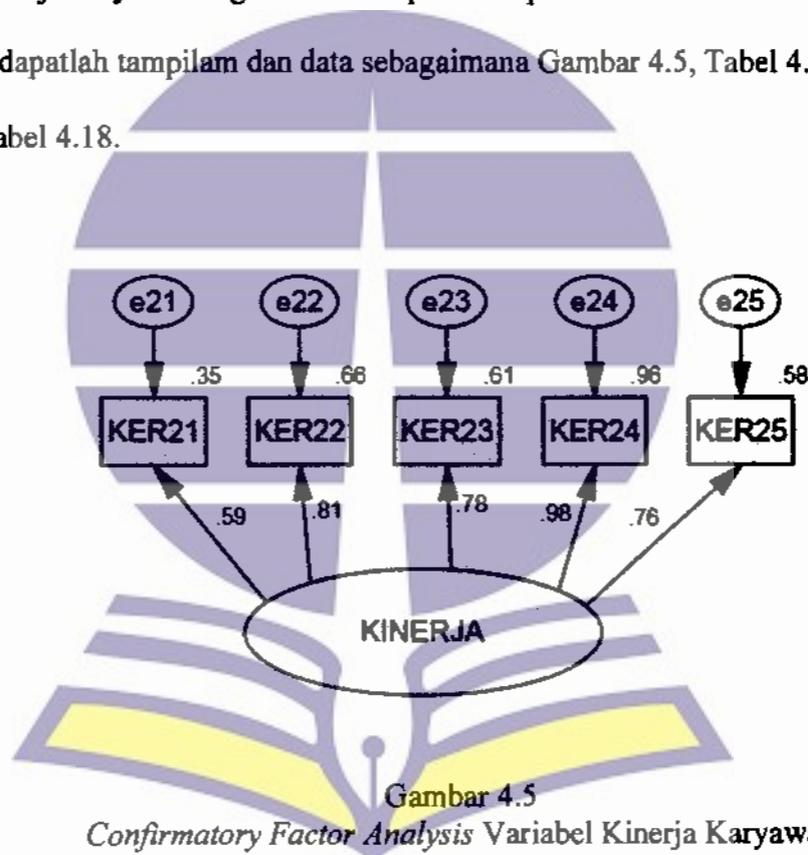
seperti pada BAB III, $CR = \frac{(3,798)^2}{(3,798)^2 + 2,013} = 0,877$. Jadi dapat

disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja memenuhi kriteria

Construct Reliabilty (CR), karena $0,877 > 0,7$.

e. Analisis faktor konfirmatori variabel kinerja karyawan

Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) variabel kinerja karyawan digunakan data pada lampiran 5. Berdasarkan lampiran 5 didapatkan tampilam dan data sebagaimana Gambar 4.5, Tabel 4.17 dan Tabel 4.18.



Gambar 4.5

Confirmatory Factor Analysis Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 4.17

Regression Weights: (Group number 1 - Default model) Indikator Kepuasan Kerja

Indikator	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KER21 <--- KINERJA	1.000				
KER22 <--- KINERJA	1.487	.191	7.800	***	par_1
KER23 <--- KINERJA	1.352	.178	7.614	***	par_2
KER24 <--- KINERJA	1.857	.224	8.308	***	par_3
KER25 <--- KINERJA	1.463	.199	7.363	***	par_4

Tabel 4.18
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)
 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator	Estimate
KER21 <--- KINERJA	0,593
KER22 <--- KINERJA	0,809
KER23 <--- KINERJA	0,781
KER24 <--- KINERJA	0,979
KER25 <--- KINERJA	0,761

1) *Convergent validity* variabel kinerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator variabel kinerja karyawan, dapat dilihat pada Tabel 4.17, semua indikator adalah signifikan. Sedangkan semua *loading faktor* > 0.5, hal ini dapat dilihat pada Gambar 4.5 maupun pada Tabel 4.18. Dengan demikian untuk *Convergent validity* untuk ke 5 indikator variabel kinerja karyawan terpenuhi.

2) *Variance extracted* variabel kinerja karyawan.

Dalam analisis konfirmatori, prosentase rata-rata nilai *variance extracted* (AVE) antar indikator variabel kinerja karyawan, untuk memudahkannya diringkaskan dalam sebuah Tabel 4.19 dibawah ini:

Tabel 4.19
 Perhitungan *Variance extracted* dan *Construct Reliability* kinerja karyawan

Indikator	Loading Faktor (λ_i)	λ_i^2	$1 - \lambda_i^2$
KER1	0,593	0,352	0,648
KER2	0,809	0,654	0,346
KER3	0,781	0,610	0,390
KER4	0,979	0,958	0,042
KER5	0,761	0,579	0,421
TOTAL	3,923	3,154	1,846

Dari Tabel 4.19 kemudian dimasukan kedalam rumus *variance extraced* (AVE) seperti pada BAB III, $Ave = \frac{3,154}{3,154 + 1,846} = 0,631$.

Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja memenuhi kriteria *variance extraced* (AVE), karena $0,631 > 0,5$.

3) *Construct Reliabilty* kinerja karyawan.

Dalam analisis konfirmatori, *Construct Reliabilty* kinerja karyawan, untuk memudahkan dapat berpedoman pada Tabel 4.19. Dari data tabel tersebut, masukan ke dalam rumus *Construct Reliabilty* (CR) seperti pada BAB III, $CR = \frac{(3,923)^2}{(3,923)^2 + 1,631} = 0,893$. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja memenuhi kriteria *Construct Reliabilty* (CR), karena $0,893 > 0,7$.

2. Analisis asumsi SEM

a. Hasil uji normalitas data variabel kompensasi.

Hasil uji normalitas data variabel kompensasi dapat dilihat pada Tabel 4.20 sebagai berikut.

Tabel 4.20
Assessment of normality (Group number 1) Variabel Kompensasi

Variable	Min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KOM5	3.000	5.000	.372	1.859	.695	1.739
KOM4	3.000	5.000	.083	.417	-.162	-.405
KOM3	3.000	5.000	.353	1.766	.253	.633
KOM2	3.000	5.000	.049	.244	.099	.248
KOM1	3.000	5.000	.175	.877	.574	1.436
Multivariate					24.934	18.250

Pada Tabel 4.20 dapat diketahui bahwa tidak ada indikator variabel kompensasi yang memiliki c.r untuk *skewness* $> \pm 2.58$. Ini berarti sebaran

data untuk semua indikator kompensasi adalah normal ditinjau dari kecondongan. Dilihat dari *kurtosis* (keruncingan), tidak ada indikator kompensasi yang memiliki nilai c.r. untuk *kurtosis* (keruncingan) $\pm 2,58$. Hal ini berarti, bila dilihat dari *kurtosis* (keruncingan) dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk semua indikator kompensasi adalah menyebar normal (tidak runcing). Dengan demikian ditinjau dari normalitas data, dapat dikatakan, data untuk 5 indikator variabel kompensasi adalah menyebar normal. Artinya, untuk analisis selanjutnya, variabel laten kompensasi diwakili oleh 5 indikator tersebut.

b. Hasil uji normalitas data variabel kepemimpinan.

Hasil uji normalitas data variabel kompensasi dapat dilihat pada Tabel 4.21 sebagai berikut.

Tabel 4.21
Assessment of normality (Group number 1) Variabel Kepemimpinan

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KEP10	3.000	5.000	-.029	-.146	.568	1.421
KEP9	3.000	5.000	.105	.525	.821	2.052
KEP8	2.000	5.000	-.449	-2.244	.283	.709
KEP7	3.000	5.000	-.001	-.003	-.059	-.147
KEP6	3.000	5.000	.060	.298	.741	1.852
Multivariate					13.372	9.787

Pada Tabel 4.21 dapat diketahui bahwa tidak ada indikator variabel kepemimpinan yang memiliki c.r. untuk *skewness* $> \pm 2,58$. Ini berarti sebaran data untuk semua indikator kepemimpinan adalah normal ditinjau dari kecondongan. Dilihat dari *kurtosis* (keruncingan), tidak ada indikator kepemimpinan yang memiliki nilai c.r. untuk *kurtosis* (keruncingan) $\pm 2,58$. Hal ini berarti, bila dilihat dari *kurtosis* (keruncingan) dapat

dikatakan bahwa penyebaran data untuk semua indikator kepemimpinan adalah menyebar normal (tidak runcing). Dengan demikian ditinjau dari normalitas data, dapat dikatakan, data untuk 5 indikator variabel kepemimpinan adalah menyebar normal. Artinya, untuk analisis selanjutnya, variabel laten kepemimpinan diwakili oleh 5 indikator tersebut.

c. Hasil uji normalitas data variabel budaya organisasi.

Hasil uji normalitas data variabel kompensasi dapat dilihat pada Tabel 4.22 sebagai berikut.

Tabel 4.22
Assessment of normality (Group number 1) Variabel Budaya Organisasi

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
BUD15	3.000	5.000	-.182	-.908	-.588	-1.470
BUD14	3.000	5.000	-.137	-.685	-.511	-1.278
BUD13	3.000	5.000	-.104	-.520	-.453	-1.132
BUD12	3.000	5.000	-.010	-.052	-.236	-.590
BUD11	3.000	5.000	-.141	-.706	-.504	-1.261
Multivariate					30.225	22.122

Pada Tabel 4.22 dapat diketahui bahwa tidak ada indikator variabel budaya organisasi yang memiliki c.r untuk *skewness* $> \pm 2.58$. Ini berarti sebaran data untuk semua indikator budaya organisasi adalah normal ditinjau dari kecondongan. Dilihat dari *kurtosis* (keruncingan), tidak ada indikator budaya organisasi yang memiliki nilai c.r. untuk *kurtosis* (keruncingan) $\pm 2,58$. Hal ini berarti, bila dilihat dari *kurtosis* (keruncingan) dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk semua indikator budaya organisasi adalah menyebar normal (tidak runcing). Dengan demikian ditinjau dari normalitas data, dapat dikatakan, data

untuk 5 indikator variabel budaya organisasi adalah menyebar normal. Artinya, untuk analisis selanjutnya, variabel laten budaya organisasi diwakili oleh 5 indikator tersebut.

d. Hasil uji normalitas data variabel kepuasan kerja.

Hasil uji normalitas data variabel kompensasi dapat dilihat pada Tabel 4.23 sebagai berikut.

Tabel 4.23
Assessment of normality (Group number 1) Variabel Kepuasan Kerja

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
PUA20	3.000	5.000	.070	.352	-.522	-1.305
PUA19	3.000	5.000	.004	.020	-.368	-.921
PUA18	3.000	5.000	.051	.256	-.489	-1.223
PUA17	3.000	5.000	.013	.064	.260	.649
PUA16	3.000	5.000	-.005	-.025	-.222	-.555
Multivariate					26.051	19.068

Pada Tabel 4.23 dapat diketahui bahwa tidak ada indikator variabel kepuasan kerja yang memiliki c.r. untuk *skewness* $> \pm 2.58$. Ini berarti sebaran data untuk semua indikator kepuasan kerja adalah normal ditinjau dari kecondongan. Dilihat dari *kurtosis* (keruncingan), tidak ada indikator kepuasan kerja yang memiliki nilai c.r. untuk *kurtosis* (keruncingan) $\pm 2,58$. Hal ini berarti, bila dilihat dari *kurtosis* (keruncingan) dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk semua indikator kepuasan kerja adalah menyebar normal (tidak runcing). Dengan demikian ditinjau dari normalitas data, dapat dikatakan, data untuk 5 indikator variabel kepuasan kerja adalah menyebar normal. Artinya, untuk analisis selanjutnya, variabel laten kepuasan kerja diwakili oleh 5 indikator tersebut.

e. Hasil uji normalitas data variabel kinerja karyawan.

Hasil uji normalitas data variabel kompensasi dapat dilihat pada Tabel 4.24 sebagai berikut.

Tabel 4.24
Assessment of normality (Group number 1) Variabel Kinerja Karyawan

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KER25	2.000	5.000	-.354	-1.771	.425	1.062
KER24	2.000	5.000	-.445	-2.225	.663	1.657
KER23	3.000	5.000	-.018	-.090	-.166	-.415
KER22	2.000	5.000	-.245	-1.225	.246	.615
KER21	3.000	5.000	.015	.074	-.073	-.184
Multivariate					27.915	20.432

Pada Tabel 4.24 dapat diketahui bahwa tidak ada indikator variabel kinerja karyawan yang memiliki c.r untuk *skewness* $> \pm 2.58$. Ini berarti sebaran data untuk semua indikator kinerja karyawan adalah normal ditinjau dari kecondongan. Dilihat dari *kurtosis* (keruncingan), tidak ada indikator kinerja karyawan yang memiliki nilai c.r. untuk *kurtosis* (keruncingan) $\pm 2,58$. Hal ini berarti, bila dilihat dari *kurtosis* (keruncingan) dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk semua indikator kinerja karyawan adalah menyebar normal (tidak runcing). Dengan demikian ditinjau dari normalitas data, dapat dikatakan, data untuk 5 indikator variabel kinerja karyawan adalah menyebar normal. Artinya, untuk analisis selanjutnya, variabel laten kinerja karyawan diwakili oleh 5 indikator tersebut.

3. Analisis determinasi dengan SEM (*Structural Equation Model*).

Analisis determinasi dengan SEM sesuai dengan tujuan penelitian adalah untuk mengetahui determinasi antara variabel-variabel sebagaimana yang digambarkan dalam kerangka berfikir, dan dituliskan dan hipotesis

sebagaimana BAB II. Pada analisis determinasi dengan SEM ini, hipotesis yang diuji adalah:

Hipotesis 1 (H_1) : Kompensasi berditerminasi secara langsung terhadap kepuasan kerja di PT.VMI.

Hipotesis 2 (H_2) : Kepemimpinan berditerminasi secara langsung terhadap kepuasan kerja di PT.VMI.

Hipotesis 3 (H_3) : Budaya organisasi berditerminasi secara langsung terhadap kepuasan kerja di PT.VMI.

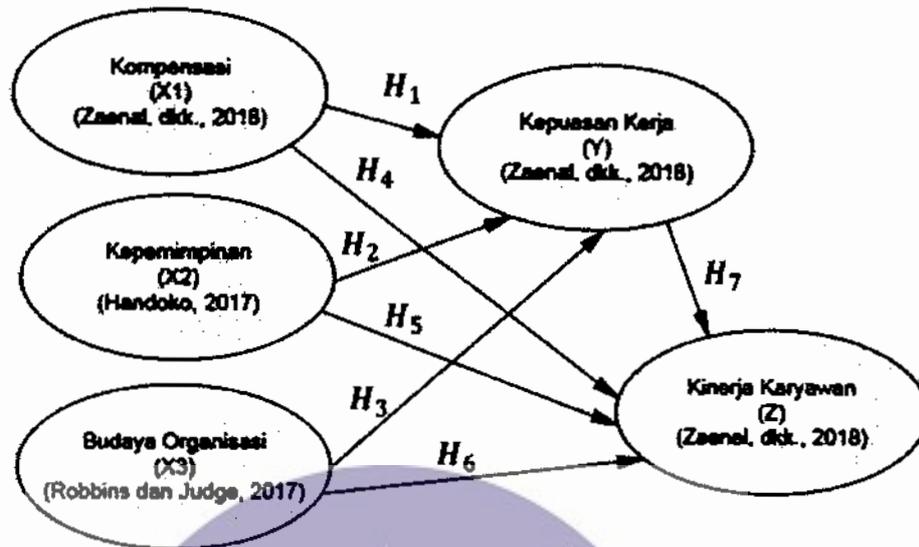
Hipotesis 4 (H_4) : Kompensasi berditerminasi secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT.VMI.

Hipotesis 5 (H_5) : Kepemimpinan berditerminasi secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT.VMI.

Hipotesis 6 (H_6) : Budaya organisasi berditerminasi secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT.VMI.

Hipotesis 7 (H_7) : Kepuasan kerja berditerminasi secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT.VMI.

Berdasarkan hipotesis diatas, maka dikembangkan hubungan antar variabel-variabel sebagaimana berikut:



Gambar 4.6
Model Hubungan Kompensasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi,
Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan.

Pada Gambar 4.6 diatas dapat dibuat model persamaan struktural sebagai berikut:

$$H_1 : Y = \gamma_{y.x1}X_1 + e_1 \rightarrow \text{Diterminasi langsung } X_1 \text{ terhadap } Y$$

$$H_2 : Y = \gamma_{y.x2}X_2 + e_2 \rightarrow \text{Diterminasi langsung } X_2 \text{ terhadap } Y$$

$$H_3 : Y = \gamma_{y.x3}X_3 + e_3 \rightarrow \text{Diterminasi langsung } X_3 \text{ terhadap } Y$$

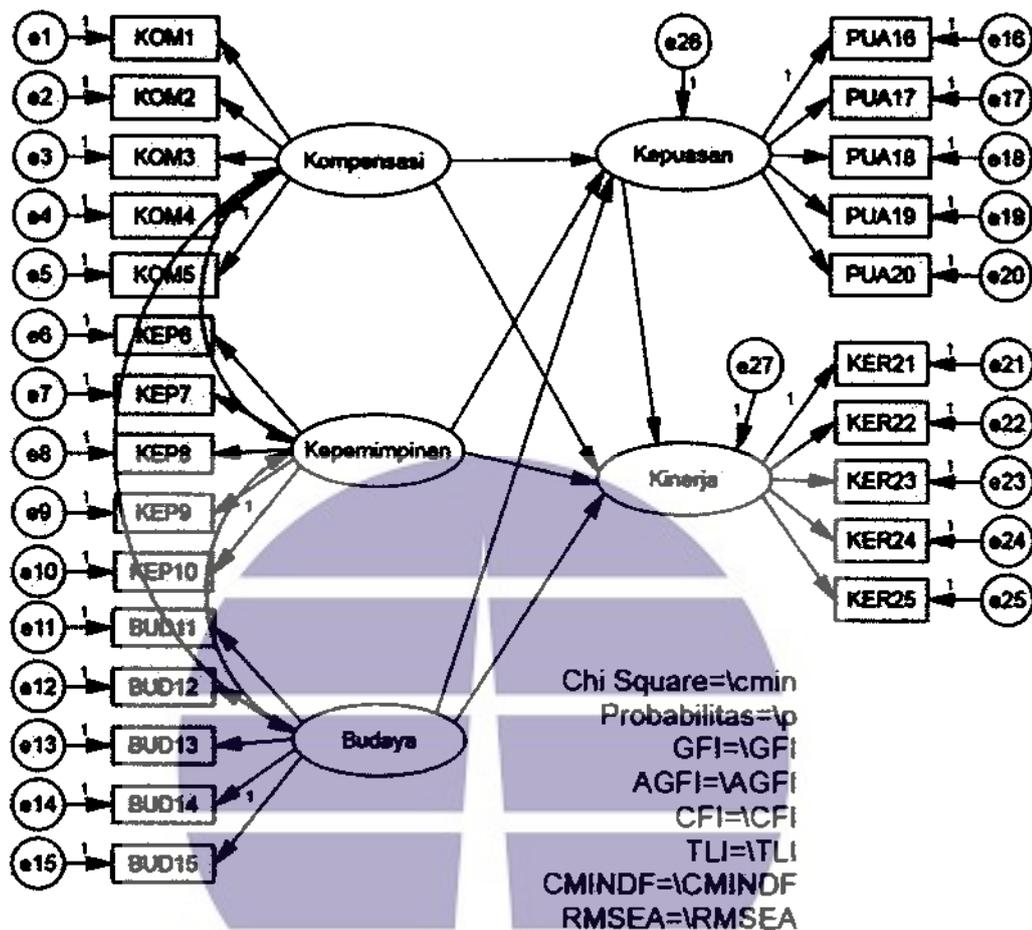
$$H_4 : Z = \gamma_{z.x1}X_1 + e_4 \rightarrow \text{Diterminasi langsung } X_1 \text{ terhadap } Z$$

$$H_5 : Z = \gamma_{z.x2}X_2 + e_5 \rightarrow \text{Diterminasi langsung } X_2 \text{ terhadap } Z$$

$$H_6 : Z = \gamma_{z.x3}X_3 + e_6 \rightarrow \text{Diterminasi langsung } X_3 \text{ terhadap } Z$$

$$H_7 : Z = \beta_{z.y}Y + e_7 \rightarrow \text{Diterminasi langsung } Y \text{ terhadap } Z$$

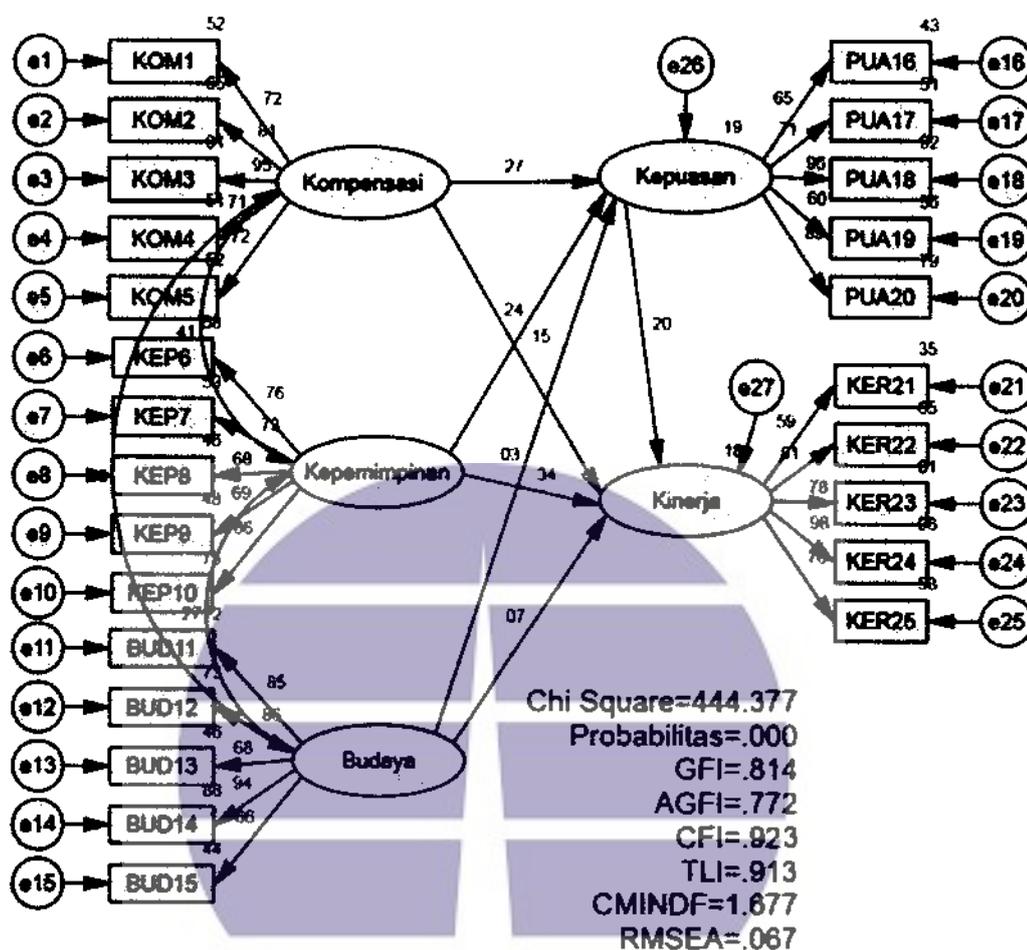
Model seperti pada Gambar 4.6 selanjutnya dilengkapi dengan hubungan setiap variabel laten dengan indikatornya, hingga dapat ditampilkan model diagram jalur yang semakin lengkap seperti ditampilkan pada Gambar 4.7 berikut ini.



Gambar 4.7

Full Model Variabel Kompensasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Berdasarkan Gambar 4.7 terlihat semua indikator dari ke 5 variabel yaitu kompensasi, kepemimpinan, budaya (budaya organisasi), kepuasan (kepuasan kerja), kinerja (kinerja karyawan). Skor jawaban responden terhadap setiap indikator-indikator tersebut disajikan pada lampiran 3. Skor jawaban responden pada lampiran 3 diolah dengan statistik Full Model *Structural Equation Modelling* (SEM) menggunakan *software AMOS for windows* hingga diperoleh hasil seperti pada lampiran 6. Setelah dilakukan pengolahan data, hasil analisis dapat dilihat pada Gambar 4.8 sebagai berikut:



Gambar 4.8

Koefisien Regresi Model Variabel Kompensasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.

Berdasarkan Gambar 4.7 dapat dilakukan analisis model pengukuran dengan menggunakan analisis model struktural, analisis determinasi dan *Goodness of fit* untuk determinasi kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

1. Analisis model persamaan struktural.

Persamaan struktural kompensasi (X_1), kepemimpinan (X_2), budaya organisasi (X_3), kepuasan kerja (Y) dan kinerja karyawan (Z) adalah sebagai berikut:

$$H_1 : Y = \gamma_{y.x_1}X_1 + e_1 \rightarrow \text{Diterminasi langsung } X_1 \text{ terhadap } Y$$

$H_2 : Y = \gamma_{y,x2}X_2 + e_2 \rightarrow$ Diterminasi langsung X_2 terhadap Y

$H_3 : Y = \gamma_{y,x3}X_3 + e_3 \rightarrow$ Diterminasi langsung X_3 terhadap Y

$H_4 : Z = \gamma_{z,x1}X_1 + e_4 \rightarrow$ Diterminasi langsung X_1 terhadap Z

$H_5 : Z = \gamma_{z,x2}X_2 + e_5 \rightarrow$ Diterminasi langsung X_2 terhadap Z

$H_6 : Z = \gamma_{z,x3}X_3 + e_6 \rightarrow$ Diterminasi langsung X_3 terhadap Z

$H_7 : Z = \beta_{zy}Y + e_7 \rightarrow$ Diterminasi langsung Y terhadap Z

Pengujian model ini menggunakan koefisien regresi untuk variabel kompensasi (X_1), kepemimpinan (X_2), budaya organisasi (X_3), kepuasan kerja (Y) dan kinerja karyawan (Z) melalui tabel *output* dari sub menu *view/set* sebagaimana lampiran 6. Apabila nilai *standardized estimate (regression weight)* (λ_i) $> 0,50$, nilai $CR > t_{tabel} = 2,0$ dan Probabiliy $\alpha < 0,05$, maka determinasi tersebut menurut Wibisono, dkk., (2018: 253) dinyatakan signifikan.

Tabel 4.25

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)
kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan

Variabel	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
Kepuasan	0,033	0,235	0,267	0,000	0,000
Kinerja	0,074	0,342	-0,146	0,198	0,000

Tabel 4.26

Regression Weight kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan

Variabel	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan <--- Kompensasi	0,294	0,107	2,759	0,006	par 21
Kepuasan <--- Kepemimpinan	0,202	0,086	2,367	0,018	par 23
Kepuasan <--- Budaya	0,032	0,079	0,399	0,690	par 25
Kinerja <--- Kompensasi	-0,138	0,089	-1,549	0,121	par 22
Kinerja <--- Kepemimpinan	0,252	0,079	3,181	0,001	par 24

Variabel	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kinerja <--- Budaya	0,060	0,068	0,883	0,377	par_26
Kinerja <--- Kepuasan	0,170	0,080	2,128	0,033	par_27

Tabel 4.27
Standardized Regression Weight kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi,
 kepuasan kerja dan kinerja karyawan

Variabel	Estimate
Kepuasan <--- Kompensasi	0,267
Kepuasan <--- Kepemimpinan	0,235
Kepuasan <--- Budaya	0,033
Kinerja <--- Kompensasi	-0,146
Kinerja <--- Kepemimpinan	0,342
Kinerja <--- Budaya	0,074
Kinerja <--- Kepuasan	0,198

Pada tabel-tabel diatas, determinasi variabel laten kompensasi terhadap variabel laten kepuasan kerja (Kepuasan) mempunyai *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,267 dengan CR (*Critical ratio*) = 2,759 dan *probability* = 0,006. Nilai CR 2,759 > 2,000 dan *Probability* = 0,006 < 0,05 menunjukkan bahwa determinasi secara langsung variabel laten kompensasi terhadap variabel laten kepuasan kerja (Kepuasan) adalah positif signifikan.

Determinasi variabel laten kepemimpinan terhadap variabel laten kepuasan kerja (Kepuasan) mempunyai *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,235 dengan CR (*Critical ratio*) = 2,367 dan *probability* = 0,018. Nilai CR 2,367 > 2,000 dan *Probability* = 0,018 < 0,05 menunjukkan bahwa determinasi secara langsung variabel laten kepemimpinan terhadap variabel laten kepuasan kerja (Kepuasan) adalah positif signifikan.

Determinasi variabel laten budaya organisasi (Budaya) terhadap variabel laten kepuasan kerja (kepuasan) mempunyai *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,033 dengan CR (*Critical ratio*) = 0,399 dan *probability* = 0,018. Nilai CR 0,399 < 2,000 dan *Probability* = 0,690 > 0,05 menunjukkan bahwa determinasi secara langsung variabel laten budaya organisasi (Budaya) terhadap variabel laten kepuasan kerja (kepuasan) adalah **Positif tidak signifikan**.

Determinasi variabel laten kompensasi terhadap variabel laten kinerja karyawan (Kinerja) mempunyai *standardized estimate (regression weight)* sebesar -0,146 dengan CR (*Critical ratio*) = -1,549 dan *probability* = 0,121. Nilai CR -1,549 < 2,000 dan *Probability* = 0,121 > 0,05 menunjukkan bahwa determinasi secara langsung variabel laten kompensasi terhadap variabel laten kinerja karyawan (Kinerja) adalah **Negatif tidak signifikan**.

Determinasi variabel laten kepemimpinan terhadap variabel laten kinerja karyawan (Kinerja) mempunyai *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,342 dengan CR (*Critical ratio*) = 3,181 dan *probability* = 0,001. Nilai CR 3,181 > 2,000 dan *Probability* = 0,001 < 0,05 menunjukkan bahwa determinasi secara langsung variabel laten kepemimpinan terhadap variabel laten kinerja karyawan (Kinerja) adalah **positif signifikan**.

Determinasi variabel laten budaya organisasi terhadap variabel laten kinerja karyawan (Kinerja) mempunyai *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,074 dengan CR (*Critical ratio*) = 0,883 dan *probability*

= 0,377. Nilai CR 0,833 < 2,000 dan *Probability* = 0,377 > 0,05 menunjukkan bahwa determinasi secara langsung variabel laten budaya organisasi (Budaya) terhadap variabel laten kinerja karyawan (Kinerja) adalah **positif tidak signifikan**.

Determinasi variabel laten kepuasan kerja (Kepuasan) terhadap variabel laten kinerja karyawan (Kinerja) mempunyai *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,198 dengan CR (*Critical ratio*) = 2,128 dan *probability* = 0,033. Nilai CR 2,128 > 2,000 dan *Probability* = 0,033 < 0,05 menunjukkan bahwa determinasi secara langsung variabel laten kepuasan kerja (Kepuasan) terhadap variabel laten kinerja karyawan (Kinerja) adalah **positif signifikan**.

Dengan memperhatikan *standardized estimate* variabel kompensasi (X_1), kepemimpinan (X_2), budaya organisasi (X_3), kepuasan kerja (Y) dan kinerja karyawan (Z) maka dapat dibuat model persamaan struktural sebagai berikut:

$$H_1 : Y = \gamma_{y,x1}X_1 + e_1 \rightarrow = 0,267X_1 + e_1 \text{ (Positif, Signifikan)}$$

$$H_2 : Y = \gamma_{y,x2}X_2 + e_2 \rightarrow = 0,2345X_2 + e_2 \text{ (Positif, Signifikan)}$$

$$H_3 : Y = \gamma_{y,x3}X_3 + e_3 \rightarrow = 0,033X_3 + e_3 \text{ (Positif, Tidak signifikan)}$$

$$H_4 : Z = \gamma_{z,x1}X_1 + e_4 \rightarrow = -0,146X_1 + e_4 \text{ (Negatif, Tidak signifikan)}$$

$$H_5 : Z = \gamma_{z,x2}X_2 + e_5 \rightarrow = 0,342X_2 + e_5 \text{ (Positif, Signifikan)}$$

$$H_6 : Z = \gamma_{z,x3}X_3 + e_6 \rightarrow = 0,074X_3 + e_6 \text{ (Positif, Tidak signifikan)}$$

$$H_7 : Z = \beta_{zy}Y + e_7 \rightarrow = 0,198Y + e_7 \text{ (Positif Signifikan)}$$

Dari uraian diatas dapat di simpulkan sebagai berikut:

Hipotesis 1 (H_1) : Kompensasi berdeterminasi positif dan signifikan secara

langsung terhadap kepuasan kerja di PT.VMI.

- Hipotesis 2 (H_2) : Kepemimpinan berdeterminasi positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja di PT.VMI.
- Hipotesis 3 (H_3) : Budaya organisasi berdeterminasi positif tidak signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja di PT.VMI.
- Hipotesis 4 (H_4) : Kompensasi berdeterminasi negatif tidak signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT.VMI.
- Hipotesis 5 (H_5) : Kepemimpinan berdeterminasi positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT.VMI.
- Hipotesis 6 (H_6) : Budaya organisasi berdeterminasi positif tidak signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja di PT.VMI.
- Hipotesis 7 (H_7) : Kepuasan kerja berdeterminasi positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT.VMI.

2. Analisis model pengukuran dengan determinasi

Analisis model pengukuran dengan koefisien determinasi atau disebut dengan R^2 digunakan untuk melihat seberapa pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel eksogen: kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi terhadap tingkat perubahan variabel endogen: kepuasan kerja (Kepuasan) dan kinerja karyawan (Kinerja), Untuk analisis ini digunakan *Square Multiple Correlation*. Besarnya *Square Multiple Correlation* dapat dilihat pada Tabel 4.31 berikut.

Tabel 4.28
Squared Multiple Correlations:
 (Group number 1 - Default model)

Variabel	Estimate
Kepuasan	0,186
Kinerja	0,184

Square Multiple Correlation yang nilainya masing-masing untuk kepuasan kerja (Kepuasan) adalah 0,186 dan kinerja karyawan (Kinerja) = 0,184. Dengan demikian besarnya determinasi kepuasan kerja (Kepuasan) adalah $0,186 \times 100\% = 18,6\%$. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perubahan kepuasan kerja (Kepuasan) yang disebabkan oleh determinasi kompensasi, kepemimpinan dan budaya organisasi adalah sebesar 18,6% dan sisanya 81,4% dipengaruhi oleh faktor lain. Sedangkan determinasi kinerja karyawan (Kinerja) adalah $0,184 \times 100\% = 18,4\%$. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perubahan kinerja karyawan (Kinerja) yang disebabkan oleh determinasi kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja (Kepuasan) adalah sebesar 18,4% dan sisanya 81,6% dipengaruhi oleh faktor lain.

3. Analisis *goodness of fit*

Berdasarkan kriteria uji, *Chi-square* (χ^2), Probabilitas, GFI, AGFI, CFI, TLI, Relatif *Chi-square*/ $CMIN/DF$ (χ^2/df) dan RMSEA di atas dan nilai *Goodness of Fit* hasil pengolahan *Amos for windows*, sebagaimana ditampilkan pada gambar di atas, maka dapat dibuat tabel berikut.

Tabel 4.29
 Evaluasi *Goodness of Fit*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-of Value</i>	Hasil Model	Keterangan
<i>Chi-square</i> (χ^2)	Diharapkan kecil	444,377	Kurang baik

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-of Value</i>	Hasil Model	Keterangan
Probabilitas	>0,05	0,00	Kurang baik
GFI	≥ 0,90	0,814	Marginal
AGFI	≥ 0,90	0,772	Marginal
CFI	≥ 0,90	0,923	Baik
TLI	≥ 0,90	0,913	Baik
CMIN/DF	≤ 0,30	1,677	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,067	Baik

Memperhatikan nilai *cut-of-value* dan *goodness of fit* hasil model pada Tabel 4.32, terlihat 4 kriteria yang terpenuhi dan 2 marginal dari 8 kriteria yang dipakai. Kriteria yang terpenuhi adalah CFI, TLI, *Relatif Chi-square/* CMIN/DF (χ^2/df) dan RMSEA. Nilai *Chi-square* (χ^2) = 444,377 dan probabilitas = 0,00 menunjukkan model belum baik, akan tetapi nilai *Chi-square* (χ^2) sensitif terhadap jumlah sampel. Oleh karena itu perlu kita lihat kriteria fit yang lain yaitu GFI, AGFI, CFI, TLI, *Relatif Chi-square/* CMIN/DF (χ^2/df) dan RMSEA. Karena sudah 4 kriteria terpenuhi dan 2 yang marginal dari delapan kriteria yang disyaratkan, maka model di atas dapat dinyatakan sebagai model yang baik. (Ghozali, 2017: 217).

4. Modifikasi model

Pada Modifikasi ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan beberapa error yang memiliki koefisien Modifikasi Indeks (M.I) yang besar. Untuk keperluan tersebut maka berikut ini ditampilkan Tabel 4.34 yang memuat koefisien Modifikasi Indeks besar yang didapat dari lampiran 6 sebagai berikut.

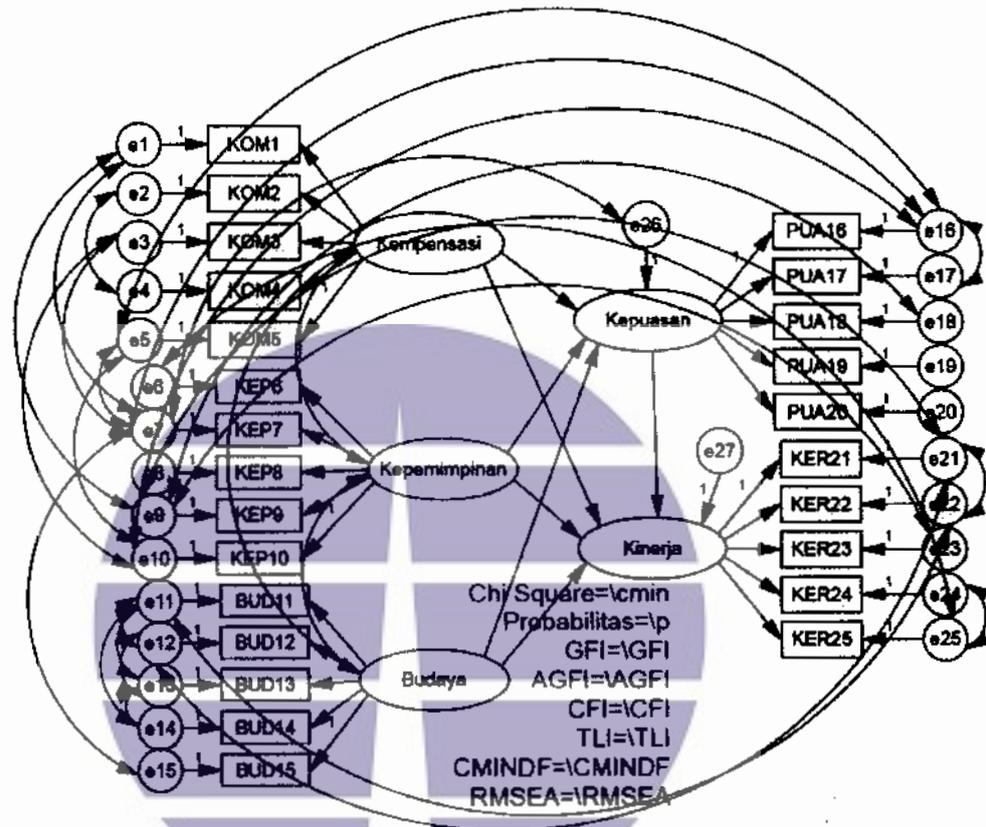
Tabel 4.30
Modification Indices (Group number 1 - Default model)
Covariances: (Group number 1 - Default model)

Error	M.I.	Par Change
e16 <---e17	10,695	0,05

Error	M.I.	Par Change
e24 <---e25	5,310	0,02
e21 <---e22	5,221	0,03
e11 <---e22	8,962	-0,03
e12 <---e21	6,852	0,03
e12 <---e11	7,625	-0,03
e13 <---e11	7,186	-0,04
e13 <---e12	40,325	0,08
e14 <---e11	11,345	0,03
e14 <---e13	8,940	-0,03
e6 <---e25	5,526	-0,03
e7 <---e26	6,273	0,03
e7 <---e16	9,476	0,05
e7 <---e15	5,652	0,04
e9 <---e18	6,314	-0,02
e9 <---e23	5,707	0,03
e9 <---e21	5,042	0,03
e10 <---e16	8,978	-0,04
e1 <---e7	5,101	0,03
e1 <---e9	6,463	0,03
e1 <---e10	5,948	-0,02
e3 <---e7	8,239	-0,02
e3 <---e10	7,920	0,02
e4 <---e2	5,298	-0,02
e5 <---e16	8,463	0,04
e5 <---e7	12,696	0,05
e5 <---e10	5,711	-0,02

Dari koefisien Modifikasi Indeks (M.I.) tabel 4.34, modifikasi model dilakukan dengan mengkorelasikan antar error yang memiliki Modifikasi Indeks (M.I.) > 5,000 dalam rangka memperbaiki *Goodness of fit*. error yang dikorelasikan pada model meliputi: e16<---e17, e24<---e25, e21 <---e22, e11 <---e22, e12 <---e21, e12 <---e11, e13 <---e11, e13 <---e12, e14 <---e11, e14 <---e13, e6 <---e25, e7 <---e26, e7 <---e16, e7 <---e15, e9 <---e18, e9 <---e23, e9 <---e21, e10 <---e16, e1 <---e7, e1 <---e9, e1 <---e10, e3 <---e7, e3 <---e10, e4 <---e2, e5 <---e16, e5 <---e7, e5 <---

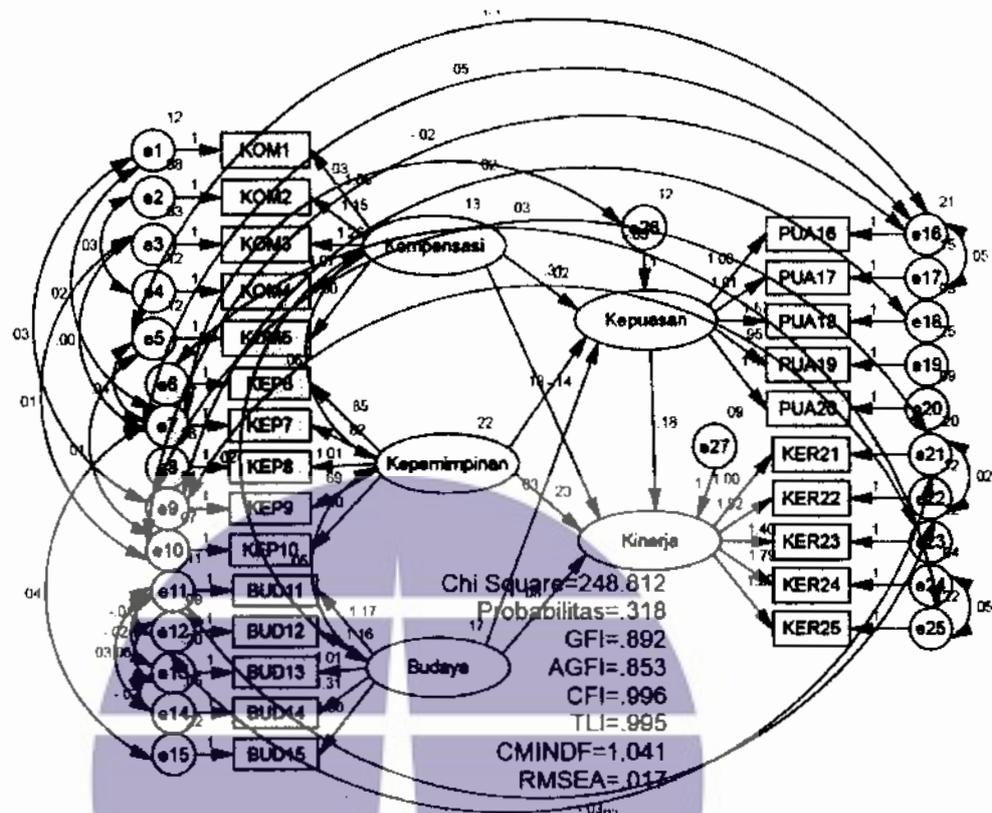
-e10. Dengan menghubungkan beberapa error di atas maka dapat dihasilkan model modifikasi sebagai berikut:



Gambar 4.9

Model Modifikasi Variabel Kompensasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.

Setelah model modifikasi di atas dilakukan pengolahan data, maka didapat hasil pengolahan data SEM sebagai tampilan Gambar 4.9 sebagai berikut.



Gambar 4.10

Hasil Pengolahan Data Model Modifikasi Variabel Kompensasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Dari hasil modifikasi model dengan mengkorelasikan beberapa error indikator yang memiliki Modification Index (M.I.) > 5,000 maka dapat dilakukan perbandingan *Goodness of Fit* antara model modifikasi utama dengan model hasil modifikasi. Perbandingan yang dilakukan meliputi : besarnya koefisien *Goodness of Fit*, koefisien *Regression Weight* antar variabel endogen dengan eksogen, dan *Square Multiple Correlation* sebagai cerminan koefisien determinasi.

Tabel 4.31
Perbandingan Model Utama dengan Hasil Modifikasi-1

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-of Value</i>	Model Utama	Model Modifikasi-1	Keterangan
Chi-square (x^2)	Di harapkan kecil	444,377	248,812	Lebih baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,00	0,318*)	Lebih baik
GFI	$\geq 0,90$	0,814 ⁺)	0,892 ⁺)	Lebih baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,772 ⁺)	0,853 ⁺)	Lebih baik
CFI	$\geq 0,90$	0,923 ⁺)	0,996 ⁺)	Lebih baik
TLI	$\geq 0,90$	0,913 ⁺)	0,995 ⁺)	Lebih baik
CMIN/DF	$\leq 3,00$	1,677 ⁻⁾	1,041 ⁻⁾	Lebih baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,067 ⁺)	0,017 ⁺)	Lebih baik
Kepuasan <--- Kompensasi		0,267 ⁺⁺⁾	0,286 ⁺⁺⁾	Lebih baik
Kepuasan <--- Kepemimpinan		0,235 ⁺⁺⁾	0,213 ⁺⁺⁾	Lebih jelek
Kepuasan <--- Budaya		0,033 ⁻⁻⁾	0,036 ⁻⁻⁾	Lebih baik
Kinerja <--- Kompensasi		-0,146 ⁻⁻⁾	-0,147 ⁻⁻⁾	Lebih jelek
Kinerja <--- Kepemimpinan		0,342 ⁺⁺⁾	0,326 ⁺⁺⁾	Lebih jelek
Kinerja <--- Budaya		0,074 ⁻⁻⁾	0,097 ⁻⁻⁾	Lebih baik
Kinerja <--- Kepuasan		0,198 ⁺⁺⁾	0,202 ⁺⁺⁾	Lebih baik
<i>Square Multiple Correlation</i> Kepuasan		0,186	0,182	Lebih jelek
<i>Square Multiple Correlation</i> Kinerja		0,184	0,181	Lebih jelek

Keterangan:

- *) Memenuhi *Goodness of fit*
- +) *Marginal*
- ++) Signifikan
-) Tidak Signifikan

Tabel 4.34 dapat dilihat dari *Goodness of fit*, model hasil modifikasi menunjukkan perbaikan kedelapan indikator yang ada. Model utama yang semula ada 4 indikator memenuhi *Goodness of fit* dan 2 marginal, menjadi 5 buah indikator yang memenuhi syarat yaitu: Probabilitas, CFI, TLI, *Relatif Chi-square/ CMIN/DF* (x^2/df) dan RMSEA. Bila dilihat dari *Regression Weight* variabel eksogen terhadap variabel endogen ternyata pada modifikasi model, terdapat peningkatan pada 4 koefisien regresi

(*Standardized Regression Weight*) dan 3 lainnya mengalami penurunan. Bila dilihat dari *Square Multiple Correlation*, terlihat 2 mengalami penurunan.

C. Pembahasan

1. Determinasi kompensasi secara langsung terhadap kepuasan kerja.

Hasil pengujian dan analisis menunjukkan bahwa kompensasi memiliki determinasi positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai rasio kritis (CR) $2,759 > 2,000$ dan *Probability* = $0,006 < 0,05$. Hal ini berarti variabel kompensasi dan kepuasan kerja memiliki hubungan sebab akibat yang positif dan signifikan. Pengaruh positif kompensasi terhadap kepuasan kerja ditentukan oleh 5 indikator yang membentuknya adalah: gaji, bonus, asuransi, tunjangan dan uang pensiun.

Menurut karyawan PT.VMI, gaji yang diterima sudah diatas dengan upah minimum kota Batam dan dengan adanya kenaikan tahunan berdasarkan masa kerja sangat menguntungkan bagi karyawan ditambah lagi dengan pemberian tunjangan makan, tunjangan perumahan dan tunjangan transportasi. Sedangkan untuk sistem pemberian bonus yaitu tiap 3 bulan sekali dan ditambah banus tahunan membuat karyawan merasa puas. Sedangkan asuransi untuk karyawan sudah sesuai dengan perundang-undangan. Hal ini tidak lepas dari hasil negoisasi yang dilakukan oleh serikat pekerja yang ada di PT. VMI dengan pihak perusahaan. Menurut Hasibuan (2012; 127): apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh, maka tingkat kompensasi semakin besar.

Kompensasi berdeterminasi positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja sebagaimana hasil yang ditunjukkan dalam penelitian

ini, maka hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rahman,dkk. (2017: 23) yang berkesimpulan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja. Menurut Hasibuan (2012: 121), Salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah akan tercapainya kepuasan kerja karyawan karena dengan pemberian kompensasi tersebut maka karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Tujuan pemberian kompensasi Penerapan sistem kompensasi pada perusahaan harus berhati-hati dan penuh perhitungan supaya dengan pemberian kompensasi tercapai kepuasan kerja karyawan karena dengan pemberian kompensasi tersebut maka karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, bukan malah sebaliknya, kesalahan dalam menerapkan sistem kompensasi akan berakibat timbulnya demotivasi dan tidak adanya kepuasan kerja karyawan.

2. Determinasi kepemimpinan secara langsung terhadap kepuasan kerja.

Hasil pengujian analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki determinasi positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai rasio kritis (CR) $2,367 > 2,000$ dan *Probability* = $0,018 < 0,05$. Hal ini berarti variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja memiliki hubungan sebab akibat yang positif dan signifikan. Pengaruh positif kepemimpinan terhadap kepuasan kerja ditentukan oleh 5 indikator yang membentuknya adalah: kemampuan untuk mengarahkan, pengawasan pekerjaan orang lain, tanggung jawab, kebijaksanaan, kecerdasan.

Para pemimpin di PT.VMI dalam memberikan arahan, pengawasan sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) atau *working instruction* (WI) yang berlaku diperusahaan. Selain itu para pimpinan selalu memberikan

solusi jika pegawai/ karyawan mendapatkan permasalahan dalam melaksanakan pekerjaannya. Para pimpinan di PT. VMI juga selalu menerima saran, pendapat dan kritik yang disampaikan para bawahan untuk dipertimbangkan sebagai pertimbangan dalam mengambil keputusan.

Tipe pemimpin seperti diatas disebut kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*). Menurut Suwatno dan Priansa, (2014: 156-157) tipe kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*) selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya yang sukar, sehingga para bawahannya merasa dihargai pikiran dan pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik di dalam menghadapi persoalan yang rumit. Dengan demikian para bawahan bergerak karena rasa tanggung jawab yang timbul karena kesadaran atas tugas-tugasnya. Gaya kepemimpinan yang senang melakukan berkonsultasi dengan para bawahan, menampung, mempertimbangkan dan menggunakan saran para bawahan sebelum mengambil suatu keputusan adalah gaya Kepemimpinan partisipatif (Suwatno dan Priansa, 2014: 158).

Kepemimpinan berdeterminasi positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja sebagaimana hasil yang ditunjukkan dalam penelitian ini, maka hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rahman, dkk. (2017: 23) Habba, dkk. (2017: 61) dan Mariam (2009: 107) yang berkesimpulan bahwa kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Menurut Riyati (dalam Rahadian, dan Suwandana, 2017: 2910), kepuasan kerja bagi karyawan itu sendirikan tercipta dengan baik dari

pemimpin yang baik dalam memimpin karyawannya. Kepemimpinan yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia akan menciptakan kepuasan kerja yang pada akhirnya akan mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja secara menyeluruh.

3. Determinasi budaya organisasi secara langsung terhadap kepuasan kerja.

Hasil pengujian analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki determinasi yang signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai rasio kritis (CR) $0,399 < 2,000$ dan $Probability = 0,690 > 0,05$. Hal ini berarti variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak memiliki hubungan sebab akibat yang signifikan. Jadi 5 indikator yang membentuk budaya organisasi yaitu: inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil kerja, orientasi pada anggota organisasi dan orientasi tim tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Menurut Wibowo, (2016: 30) pekerja yang merasa bahwa nilai-nilai dan kepribadian mereka cocok dengan organisasi, mereka akan mendapatkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Akan tetapi sebaliknya jika pekerja merasa bahwa nilai dan kepribadian mereka tidak cocok dengan organisasi, maka kepuasan kerja tidak akan tercapai. Data dari departemen *Human Resources* menunjukkan 75,8% karyawan sudah berpengalaman pada perusahaan lain, sehingga dengan banyaknya karyawan sudah berpengalaman di perusahaan lain, banyak dari mereka membawa budaya organisasi dari perusahaan terdahulu. Mereka tidak begitu mempersoalkan dengan budaya organisasi yang ada di PT.VMI sehingga tidak mempengaruhi kepuasan kerja mereka.

Upaya untuk menciptakan budaya organisasi yang beretika, yaitu pemberian imbalan atas tindakan yang beretika yang tampak dan memberikan hukuman atas tindakan yang tidak beretika di PT. VMI dilakukan tidak maksimal. Memberikan imbalan yang tampak bagi mereka yang bertindak secara etis dan memberi hukuman yang mencolok bagi mereka yang bertindak secara tidak etis tidak dilakukan secara maksimal di PT. VMI. Menurut salah satu asisten manager produksi PT.VMI karyawan yang melakukan pelanggaran akan dilakukan pendekatan secara kekeluargaan terlebih dahulu walaupun sebenarnya pelanggaran yang dilakukan tersebut sudah layak untuk diberikan surat peringatan pertama. Selain itu perusahaan tidak menyediakan pelatihan yang beretika seperti: mengadakan seminar, lokakarya, serta program pelatihan untuk menegakkan standar etika organisasi, menjelaskan apakah praktik-praktik yang diperbolehkan, dan membahas mengenai dilema-dilema etis, karena menurut Robbins dan Judge, (2017: 372) hal-hal tersebut diatas perlu dilakukan untuk menciptakan budaya organisasi yang baik.

Budaya organisasi tidak berdeterminasi signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja sebagaimana hasil yang ditunjukkan dalam penelitian ini, maka hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rifa'I, dkk. (2017) dan Koesmono (2018) menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja..

4. Determinasi kompensasi secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian analisis menunjukkan bahwa kompensasi tidak memiliki determinasi yang signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai rasio kritis (CR) $-1,549 < 2,000$ dan

Probability = 0,121 > 0,05. Hal ini berarti variabel kompensasi dan kinerja karyawan tidak memiliki hubungan sebab akibat yang signifikan. Jadi 5 indikator yang kompensasi yaitu: gaji, bonus, asuransi, tunjangan dan uang pensiun tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kenaikan gaji tahunan secara otomatis dengan formula berdasarkan masa kerja membuat para karyawan merasa nyaman. Kenaikan gaji tahunan tersebut bukan atas inisiatif perusahaan, akan tetapi hasil perjuangan serikat buruh yang ada di PT. VMI. Para karyawan merasa sangat terbantu dengan adanya serikat pekerja, walaupun harus membayar iuran 1% dari upah minimal kota untuk tiap anggota serikat. Para karyawan beranggapan, walaupun mereka bekerja tidak sesuai target, mereka tetap akan menikmati kenaikan gaji tahunan secara otomatis berdasarkan formula kenaikan gaji tahunan yang telah disepakati antara manajemen perusahaan dengan serikat pekerja. selain itu kenaikan gaji berdasarkan prestasi kerja di PT.VMI lebih kecil dibandingkan kenaikan gaji tahunan berdasarkan formula. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tulenan (2015: 680) dan Rizal, dkk. (2014: 75) menyimpulkan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam menerapkan sistem kompensasi, perusahaan harus berhati-hati dan penuh perhitungan. Menurut Wibowo (2013: 347) kesalahan dalam menerapkan sistem kompensasi akan berakibat timbulnya demotivasi dan tidak adanya kepuasan kerja di kalangan pekerja sehingga berdampak pada kinerja karyawan. Hasil penelitian ini bertentangan dengan pendapat Kumiawati (2016: 1.31): salah satu tujuan pemberian kompensasi yang memadai merupakan penghargaan perusahaan kepada karyawan atas prestasi

kerjanya. Selanjutnya dengan pemberian kompensasi tersebut akan mendorong perilaku-perilaku karyawan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

5. Determinasi kepemimpinan secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki determinasi positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai rasio kritis (CR) $3,181 > 2,000$ dan *Probability* = $0,001 < 0,05$. Hal ini berarti variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan memiliki hubungan sebab akibat yang positif dan signifikan. Pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja karyawan ditentukan oleh 5 indikator yang membentuknya adalah: kemampuan untuk mengarahkan, pengawasan pekerjaan orang lain, tanggung jawab, kebijaksanaan, kecerdasan.

Para pemimpin di PT.VMI dalam memberikan arahan, pengawasan sesuai dengan *standar operasional prosedur (SOP)* atau *working instruction (WI)* yang berlaku diperusahaan. Selain itu para pimpinan selalu memberikan solusi jika pegawai/ karyawan mendapatkan permasalahan dalam melaksanakan pekerjaannya. Para pimpinan menurut Zaenal, dan Deddy, (2012: 89) harus menerima saran, pendapat dan kritik yang disampaikan para bawahan untuk dipertimbangkan sebagai pertimbangan dalam mengambil keputusan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran seorang pemimpin baik peran interpersonal, perang informasional dan peran pengambilan keputusan dapat dijalankan dengan baik di PT. VMI. Selain itu fungsi seorang pemimpin yang meliputi: fungsi instruksi, fungsi konsultasi, fungsi partisipasi dan pengendalian sebagaimana pendapat yang kemukakan oleh Zaenal dan

Deddy (2012: 89) dapat juga berjalan dengan baik di PT.VMI walaupun belum maksimal.

Kepemimpinan berdeterminasi positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan sebagaimana hasil yang ditunjukkan dalam penelitian ini, maka hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rahman, dkk. (2017: 23), Habba, dkk. (2017: 61), Mariam (2009: 107) dan Ali, dkk. (2018: 14) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Menurut Suwatno dan Priansa (2014: 150) salah satu fungsi seorang pemimpin adalah fungsi pemeliharaan, dengan cara mendorong karyawan agar selalu bergairah dan bersemangat dalam bekerja, dengan demikian menciptakan karyawan yang berkinerja baik menjadi tugas pemimpin, disamping juga tugas karyawan secara pribadi. Menurut Ramadhan dan Nugroho (2018: 1394) kepemimpinan ialah suatu perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Menurut pendapat diatas, seorang pemimpin jika mampu menjalankan fungsinya dengan baik, dapat mendorong atau memotivasi karyawan untuk bekerja dengan giat sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

6. Determinasi budaya organisasi secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki determinasi yang signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai rasio kritis (CR) $0,833 < 2,000$ dan $Probability = 0,377 > 0,05$. Hal ini berarti variabel budaya organisasi dan

kinerja karyawan tidak memiliki hubungan sebab akibat yang signifikan. Jadi 5 indikator yang kompensasi yaitu: inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil kerja, orientasi pada anggota organisasi dan orientasi tim tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut Wibowo (2016: 17) budaya dalam perusahaan adalah manifestasi kehidupan dan nafas yang paling dalam dari keinginan seseorang untuk melakukan apa yang benar. Budaya menolak jika nilai utama yang sudah lama atau tata cara atau praktik yang diterima secara luas dalam bahaya. Karyawan PT. VMI lebih dari 50% mempunyai usia diatas 30 tahun. Sedangkan lebih dari 50% mempunyai masa kerja diatas 6 tahun. Karena usia dan masa kerja yang relatif lama menjadi pengaruh sulitnya budaya baru untuk masuk karena para karyawan sudah terbiasa dengan budaya lama yang sudah terbentuk sehingga budaya tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kenaikan gaji tahunan yang berdasarkan masa kerja menghambat upaya menciptakan budaya organisasi yang beretika, oleh para manajer salah satunya adalah tidak berjalannya upaya pemberian imbalan atas tindakan yang beretika yang tampak dan memberikan hukuman atas tindakan yang tidak beretika. Menurut Robbins dan Judge (2017: 372) para manajer ingin bagaimana keputusan mereka yang diukur atas kode etik organisasi, memberikan imbalan yang tampak bagi mereka yang bertindak secara etis dan memberi hukuman yang mencolok bagi mereka yang bertindak secara tidak etis tidak dapat dilakukan secara maksimal. Hal ini merupakan salah satu yang menghambat terciptanya budaya berprestasi (*achievement culture*) di PT VMI.

Budaya organisai tidak berdeterminasi signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan sebagaimana hasil yang ditunjukkan dalam penelitian ini, maka hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ermawati dan Sulistyawati (2014: 94), Habba, dkk (2017: 61) dan Syauta, J. H. dkk. (2012: 75) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

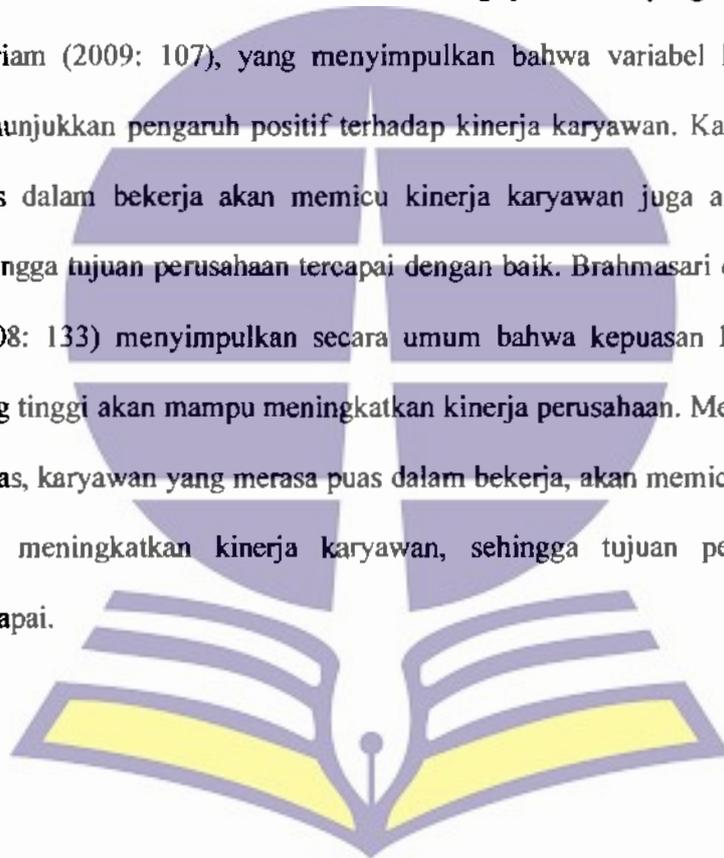
7. Determinasi kepuasan kerja secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki determinasi positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai rasio kritis (CR) $2,128 > 2,000$ dan *Probability* = $0,033 < 0,05$. Hal ini berarti variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan memiliki hubungan sebab akibat yang positif dan signifikan. Pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja karyawan ditentukan oleh 5 indikator yang membentuknya adalah: organisasi dan manajemen, gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya, rekan kerja, kondisi pekerjaan, pekerjaan yang secara mental menantang. Karyawan PT.VMI merasa puas dengan sistem kenaikan gaji tahunan yang berdasarkan masa kerja yang sudah disepakati antara perusahaan dengan serikat pekerja. Karyawan juga merasa puas dengan hasil kerja yang dicapai sehingga kebanyakan karyawan masih ingin tetap bertahan di PT.VMI.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sutrisno (2014: 77), bahwa karyawan merasa puas dalam bekerja akan memicu produktivitas dan hasil kerja karyawan juga akan meningkat sehingga

tujuan perusahaan tercapai dengan baik. Kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak pada prestasi kerja dan kinerja yang baik. Kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang perlu diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan.

Kepuasan kerja berditerminasi positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan sebagaimana hasil yang ditunjukkan dalam penelitian ini, maka hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Mariam (2009: 107), yang menyimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan merasa puas dalam bekerja akan memicu kinerja karyawan juga akan meningkat sehingga tujuan perusahaan tercapai dengan baik. Brahmasari dan Suprayetno (2008: 133) menyimpulkan secara umum bahwa kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut pendapat diatas, karyawan yang merasa puas dalam bekerja, akan memicu produktivitas dan meningkatkan kinerja karyawan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.



BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Hasil pengujian dan analisis data pada Bab IV dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompensasi berditerminasi positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja di PT.VMI. Karyawan merasa puas dengan gaji yang sudah diberikan oleh perusahaan..
2. Kepemimpinan berditerminasi positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja di PT.VMI. Karyawan merasa puas dengan kecerdasan yang dimiliki oleh pimpinan terutama dalam memberikan solusi permasalahan yang dihadapi oleh bawahan.
3. Budaya organisasi berditerminasi positif tidak signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja di PT.VMI. Perhatian pada hal-hal yang rinci masih kurang merupakan indikator budaya organisasi yang menghambat kepuasan kerja disamping masa kerja.
4. Kompensasi berditerminasi negatif tidak signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT.VMI. kenaikan gaji tahunan yang berlebihan kepada karyawan membuat demotivasi sehingga tidak tercipta budaya berprestasi.
5. Kepemimpinan berditerminasi positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT.VMI. kecerdasan pimpinan dalam memberikan solusi membuat karyawan bersemangat bekerja.
6. Budaya organisasi berditerminasi positif tidak signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT.VMI. Perhatian pada hal-hal yang rinci

masih kurang merupakan indikator budaya organisasi yang menghambat kinerja karyawan disamping masa kerja.

7. Kepuasan kerja berdeterminasi positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT.VMI. Rekan kerja merupakan faktor yang dominan dari kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan.

B. SARAN

Mengacu pada hasil kesimpulan dan keterbatasan penelitian, beberapa saran yang dapat diajukan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Saran ke perusahaan:
 - a. PT. VMI lebih meningkatkan kompensasi berupa tunjangan dan bonus.
 - b. Para pimpinan di PT. VMI supaya lebih meningkatkan kemampuan untuk mengarahkan, pengawasan pekerjaan orang lain, tanggung jawab dan kebijaksanaan.
 - c. PT. VMI supaya lebih meningkatkan perhatian pada hal-hal yang rinci.
2. Saran ke peneliti selanjutnya.

Peran serikat pekerja di PT.VMI sangat dominan dalam menentukan kebijaksanaan perusahaan. Oleh karena itu penulis menyarankan perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang pengaruh serikat pekerja terhadap kinerja karyawan di PT.VMI.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, K. dan Agustian D. W. (2018). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Muhammadiyah Metro. *Jurnal Derivatif Ilmiah FE-Universitas Muhammadiyah Metro* Vol. 12 (2018) No. 2 ISSN Cetak 1978-6573. ISSN Online 2477-300X. Diunduh 21 Februari 2019, dari situs [World Wide Web: https://fe.ummetro.ac.id/ejournal/index.php/JM/article/view/294](https://fe.ummetro.ac.id/ejournal/index.php/JM/article/view/294)
- Aprilyanti, S. (2017). Pengaruh Usia dan Masa Kerja Terhadap Produktivitas Kerja (Studi Kasus: PT. OASIS Water International Cabang Palembang). *Jurnal Sistem dan Manajemen Industri*, Vol 1, No 2, 68-72.
- Arifin, M. (2017). Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Jurnal EduTech*, Vol. 3, No. 2, 87-98.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2014). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Aritonang, L. R. (2016). *Metode Penelitian Bisnis*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Brahmasari, I. A. dan Suprayetno, A.(2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.10, No. 2: 124-135
- Budiani, I. A. P., Dantes, N., dan Dantes, K. R. D. (2014). Determinasi Kecerdasan Emosional dan Adversity Quotient (AQ) Terhadap Sikap Profesional Ditinjau Dari Status Profesi Guru SMP Di Kecamatan Buleleng Kabupaten Buleleng. *e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha*. Vol 4 : 1-13
- Cahyono, B. C., (2015). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Stress Kerja Terhadap Perilaku Kewargaorganisasian Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Tenaga Medis Rsu Kaliwates Kabupaten Jember*. Jember: Tesis Program Pascasarjana Universitas Jember

- Darma dan Supriyanto. (2017). The Effect of Compensation on Satisfaction and Employee Performance. *Management and Economics Journal*, Vol 1, No 1: 69-78.
- Ermawati, J. & Sulistyawati, A. I. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi pada CV. Sampurno Abadi. *Jurnal: Performance*, Vol. 19 No. 1, 85-97
- Fahmi. I. (2010). *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasinya*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Ghozali, I. (2017). *Model Persamaan Struktural Konsep Dan Aplikasi Dengan Program Amos 24 Edisi 7*. Semarang: Badan Penerbit UniversitasDiponegoro
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25 Edisi 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Habba, D., Modding, B., Bima, M. J., and Bijang, J. (2017). The Effect of Leadership, Organisational Culture and Work Motivation on Job Satisfaction and Job Performance among Civil Servants in Maros District Technical Working Unit. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences*, Vol. 07, No. 1, 52-64.
- Handoko, T. H. (2017). *Manajemen, Edisi2*. Yogyakarta: Penerbit BPFE
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Hasibuan, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hayati, F. A. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Brema Brata. *Jurnal: Semarak*, Vol. 1, No.1, 42-53.
- Hermawati, N (2016, 22 Desember). Made in China Merajalela dalam *Kompas*.
- Koesmono, H. T. (2018). Analysis of the Effect of Organizational Support, Organizational Culture, Stress and Work Motivation on Work Satisfaction and Organizational Commitment, Effect of Work Satisfaction on Organizational Commitment with Moderation Variables Leadership in Private Bank Employees in Surabaya, East Java, Indonesia. *Journal of Economics and Sustainable Development*. Vol.9, No.22, 144-156.

- Kurniawati. (2016). *Pengembangan sumber Daya Manusia*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka
- Kusuma, B. H. dan Lina. (2018). Pengaruh Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Survei Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Wilayah Jakarta Barat). *Jurnal Manajemen Maranatha*, Vol 17, No. 2, 127-134.
- Mangkunegara. A.P. (2017). *Manajemen Sumber daya Manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mariam, R. (2009). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening*. Semarang: Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro
- Martedy, F. Y. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya pada Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus di BAWASLU Pusat). *Jurnal Industrial Engineering* Vol.7, No.1, 10-16
- Paleza, H. (2018). Determinasi Profesionalitas pada Pegawai Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan Kelas A (BASARNAS) Lampung. Makalah disajikan pada Seminar Nasional Teknologi dan Bisnis . 14 Agustus 2018. Bandar Lampung: IIB Darmajaya.
- Panggabean, M. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka
- Prawirosentono, S. dan Primasari, D. (2017). *Manajemen Sumberdaya Manusia, Kinerja & Motivasi Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Ramadhan, D.S., dan Nugroho, C. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Commercial SBU Ngurah Rai-Bali. *Jurnal: e-Proceeding of Management*, Vol.5, No.1, 1391-1408
- Rahadian, M.A. dan Suwandana, I., G., M. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 6, 2904-2932
- Rahman, I. A., Ramly, M., Hamzah, M. N. dan Alam, R. (2017). Effect of Leadership, Compensation, Organizational Culture And Emotional Intelligence on Job Satisfaction and Employees Performance. *IOSR*

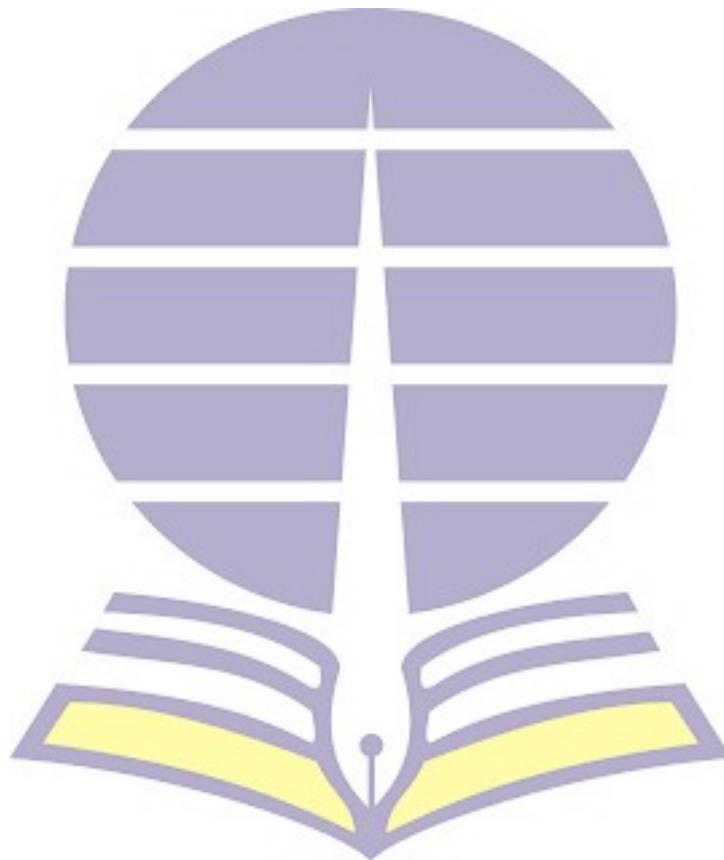
Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol. 19, No. 10, 13-24.

- Rifa'i, A. Hendriani, S. and Indarti, S. (2017) Effect of Organization Culture, Motivation and Job Satisfaction Toward Performance of Lectures of Indragiri Islamic University Tembilanan. *International Journal of Social Relevance & Concern* Vol. 5 No. 6, 18-30.
- Rizal, M., Idrus, M. S., Djumahir and Mintarti, R. (2014). Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City). *International Journal of Business and Management Invention*. Vol. 3. No. 2, 64-79.
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. (2017). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Sagita, A. A., Susilo, H dan Cahyo, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada PT Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 57 No. 1, 73-82.
- Salisu, J. B., Chinyio, E. and Suresh, S. (2015). The impact of compensation on the job satisfaction of public sector construction workers of jigawa state of Nigeria. *The Business and Management, International Academic Conference in Paris (IACP)*. Vol. 6. No. 4, 282-296.
- Setiyono. (2017) Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Konstruksi PT. Pundikarya Sejahtera Bekasi. *Jurnal EKSIS*. Vol. 12. No. 1, 21-32.
- Sobirin, A. (2016a). *Manajemen Kinerja*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Sobirin, A. (2016b). *Perilaku Organisasi*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Sudarmanta, I. K. (2016). Determinasi Profitabilitas Sektor Perbankan di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADHITA*. Vol. 3, No 2: 13-21
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Manajemen, Pendekatan: Kuantitatif, kualitatif, Kombinasi (Mixed Methode), Penelitian Tindakan (Action Research), Penelitian Evaluasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, A. T. dan Rosidah (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendekatan Teoritik dan Praktik untuk Organisasi Publik*. Yogyakarta: Gava Media

- Supriyanto, W. dan Iswandiri, R. (2017). Kecenderungan Sivitas Akademika Dalam Memilih Sumber Referensi Untuk Penyusunan Karya Tulis Ilmiah Di Perguruan Tinggi. *Jurnal Berkala Ilmu Perpustakaan dan Informasi*, Vol. 13, No. 1, 79-86.
- Sutrisno, H. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Suwatno dan Priansa (2014). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Syauta, J. H., Troena, E. A., Setiawan, M. dan Solimun (2012). The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and Management Invention*. Vol. 1. No. 1, 69-76.
- Tannady dan Sitorus, (2017). Role Of Compensation, Organization Culture, And Leadership On Working Motivation Of Faculty Member (Study Case: Universities In North Jakarta). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Volume 19, No. 10, 41-47.
- Tulenan, S. (2015). The Effect of Work Environment and Compensation Toward Employee Performance at The Office of State Assets and Auction Service Manado. *Jurnal EMBA*. Vol.3 No.3 672-682
- Wibisono, C., Nurhatsiyah and Gustiawan, F. (2018), Work Motivation and Leadership on The Performance of Employees as Predictors of Organizational culture in Broadcasting Commission of Riau Islands Province, Indonesia, *Journal of Management Science Letters*, Volume 8, No.247-258.
- Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers
- Wibowo. (2016). *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada
- Yani, E., Lestari, A. F., Amalia, H. dan Puspita, A. (2018). Pengaruh Internet Banking Terhadap Minat Nasabah Dalam Bertransaksi Dengan Technology Acceptance Model. *Jurnal Informatika*, Vol.5 No.1: 34~42
- Yukl, G. (2017). *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Ketujuh*. Jakarta: PT. Indeks

Zaenal, V.R. dan Deddy, M. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*. Jakarta: Rajawali Pers

Zaenal, V. R., Ramly, M., Mutis, T. dan Arafah, W. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik, edisi ketiga*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.



Lampiran 1. Pengembangan Instrumen dan Kuesioner Penelitian

PENGEMBANGAN INSTRUMEN PENELITIAN

Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Indikator Penelitian	Nomor Pernyataan
8. Menganalisis determinasi kompensasi secara langsung terhadap kepuasan kerja di PT. VMI.	Kompensasi (Zaenal, dkk., 2018: 544) dan (Darma dan Supriyanto, 2017: 71)	Gaji	1
		Bonus	2
		Asuransi	3
		Tunjangan	4
		Uang Pensiun	5
9. Menganalisis determinasi kepemimpinan secara langsung terhadap kepuasan kerja di PT. VMI.	Kepemimpinan (Handoko, 2017:295) dan (Tannady dan Sitorus, 2017:42)	Kemampuan untuk mengarahkan	6
		Pengawasan pekerjaan orang lain	7
10. Menganalisis determinasi budaya organisasi secara langsung terhadap kepuasan kerja di PT. VMI.		Tanggung jawab	8
		Kebijaksanaan	9
		Kecerdasan	10
11. Menganalisis determinasi kompensasi secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT. VMI.	Budaya Organisasi (Robbins dan Judge, 2017: 379) dan (Habba, dkk., 2017: 55)	Inovasi dan keberanian mengambil resiko	11
		Perhatian pada hal-hal rinci	12
12. Menganalisis determinasi kepemimpinan secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT. VMI.		Orientasi hasil kerja	13
13. Menganalisis determinasi budaya organisasi secara langsung terhadap		Orientasi pada anggota organisasi	14

Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Indikator Penelitian	Nomor Pernyataan
14. Menganalisis kinerja karyawan di PT. VMI. determinasi kepuasan kerja secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT. VMI.	Kepuasan Kerja (Zaenal, dkk., 2018: 623) dan (Darma dan Supriyanto, 2017: 72)) (Zaenal, dkk., 2018: 416) dan (Habba, dkk., 2017: 57)	Orientasi tim	15
		Organisasi dan manajemen	16
		Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya	17
		Rekan kerja	18
		Kondisi pekerjaan	19
		Pekerjaan yang secara mental menantang	20
		Kemampuan menggunakan metode	21
		Kemampuan menggunakan teknik	22
		Peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas	23
		Memahami tugas dan fungsi	24
Tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.	25		

KUESIONER PENELITIAN

DETERMINASI KOMPENSASI, KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA

ORGANISASI TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA

KARYAWAN DI PT. VMI

Responden yth,

Saya adalah mahasiswa semester IV Jurusan Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya sedang melakukan penelitian untuk menyelesaikan laporan Tugas Akhir Program Magister (TAPM), untuk itu Bapak/ Ibu/ Sdr/ i diharapkan untuk mengisi lembar kuesioner secara lengkap dan tepat. Tidak ada jawaban yang benar atau salah, sehingga penulis sangat mengharapkan jawaban yang sebenarnya. Identitas anda dirahasiakan dan jawaban anda tidak akan dipublikasikan, terimakasih.

Hormat Saya,

Ary Prasetyo

A. Petunjuk Pengisian

1. Saya memohon kepada Bapak/ Ibu/ Sdr/ i agar memberi tanda checklist (✓) pada salah satu jawaban Bapak/ Ibu/ Sdr/ i anggap paling sesuai. Penilaian dapat dilakukan berdasarkan skala berikut ini :

Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) : 1

Jawaban Tidak Setuju (TS) : 2

Jawaban Ragu-ragu (RG) : 3

Jawaban Setuju (S) : 4

Jawaban Sangat Setuju (SS) : 5

2. Saya memohon kepada Bapak/ Ibu/ Sdr/ i agar mengisi dengan jawaban yang paling tepat.

B. Karakteristik Responden

1. Usia :
2. Jenis Kelamin :
3. Pendidikan :
4. Lama/ masa bekerja :
5. Jabatan/ Depatemen : /

C. Kuesioner Tertutup

Nomor Kuesioner	Butir Pernyataan	STS (1)	TS (2)	RG (3)	S (4)	SS (5)
1	Gaji yang diterima Pegawai sesuai dengan harapan.					
2	Perusahaan memberikan bonus secara adil kepada Pegawai.					
3	Perusahaan mengikutkan program BPJS ketenagakerjaan sehingga Pegawai merasa tenang dalam bekerja.					
4	Perusahaan memberikan tujangan perumahan dan tunjang makan sesuai dengan peranan/ posisi Pegawai diperusahaan.					
5	Perusahaan mengikutkan program pensiun melalui BPJS ketenagakerjaan sehingga masa depan Pegawai terjamin.					
6	Pimpinan memberikan arahan, mana pekerjaan yang harus diselesaikan terlebih dahulu.					
7	Pimpinan selalu mengawasi setiap pekerjaan yang dilakukan Pegawai					

8	Pimpinan dapat mencari solusi dalam memecahkan masalah yang timbul.					
9	Pimpinan senang menerima saran, pendapat, dan kritikan dari Pegawai.					
10	Pemimpin memiliki wawasan yang lebih dalam menyelesaikan setiap permasalahan pekerjaan.					
11	Pegawai berusaha mencari solusi dalam menyelesaikan pekerjaan.					
12	Pegawai selalu melakukan pekerjaan sampai hal-hal yang rinci, agar sesuai standar yang diinginkan perusahaan.					
13	Pegawai bekerjasama dengan tim untuk memperoleh hasil sesuai target yang diberikan perusahaan.					
14	Pegawai ingin terus bekerja dalam perusahaan ini dalam waktu yang panjang.					
15	Pegawai bisa bekerjasama dengan teman kerja secara tim untuk menyelesaikan pekerjaan.					
16	Pegawai melaporkan hasil perkerjaan pada atasan sebagai pertanggungjawaban tugas.					
17	Pegawai merasa puas dengan gaji yang telah diberikan perusahaan.					
18	Setiap tugas dapat diselesaikan dengan baik dengan bantuan rekan kerja.					
19	Tugas yang diberikan kepada Pegawai sesuai dengan keahlian dan pengalaman.					
20	Pegawai rasa pekerjaan menarik dari waktu ke waktu					
21	Pegawai sangat memahami pedoman/ metode kerja sehari-hari.					
22	Dengan teknik/ kemampuan Pegawai, semua tugas dapat selesaikan. dengan baik.					
23	Pegawai terampil mempergunakan peralatan kerja, sehingga mampu mencapai standar kualitas yang diinginkan perusahaan.					
24	Pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan memuaskan.					
25	Pegawai hadir di perusahaan tepat waktu.					

D. Kuesioner Terbuka

1. Berapa gaji yang sesuai dengan harapan Pegawai?
2. Bagaimana sistem pemberian bonus, asuransi, pensiun dan tunjangan-tunjangan oleh perusahaan, menurut Pegawai?
3. Bagaimana pimpinan memberikan arahan, pengawasan, dan solusi tentang pekerjaan kepada Pegawai?
4. Bagaimana pimpinan Pegawai ketika menerima saran, pendapat, dan kritikan dari Pegawai?
5. Bagaimana cara Pegawai untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan cepat-tepat dan cara mengatasi jika ada masalah dalam pekerjaan?
6. Bagaimana sikap Pegawai terhadap tim/ kelompok anda supaya memperoleh hasil sesuai target yang diberikan perusahaan?
7. Bagaimana sistem pelaporan hasil pekerjaan pada atasan sebagai pertanggungjawaban tugas Pegawai?

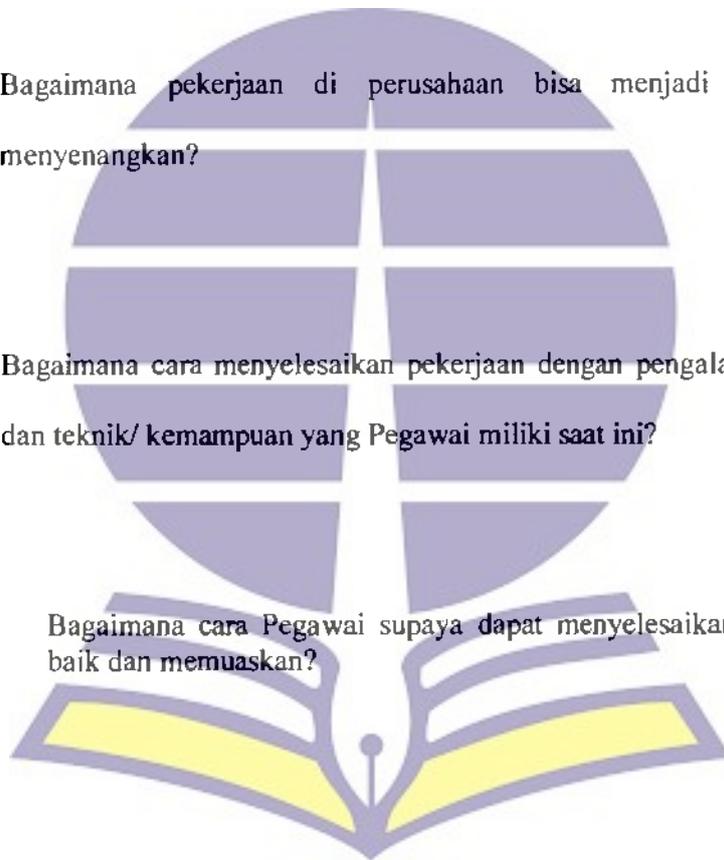
8. Bagaimana Pegawai dapat merasa puas dengan gaji sistem kenaikan gaji yang telah diberikan perusahaan?

9. Bagaimana Pegawai dapat merasa puas dengan hasil kerja yang dicapai?

10. Bagaimana pekerjaan di perusahaan bisa menjadi menarik dan menyenangkan?

11. Bagaimana cara menyelesaikan pekerjaan dengan pengalaman, peralatan dan teknik/ kemampuan yang Pegawai miliki saat ini?

12. Bagaimana cara Pegawai supaya dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan memuaskan?



Lampiran 2. Data Karakteristik Responden

NO	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan	Masa Kerja	Jabatan
1	42	L	S1	14	Senior Enginner
2	47	P	SLTA	18	Operator
3	43	P	SLTA	16	Leader
4	36	P	SLTA	13	Leader
5	35	P	SLTA	12	Operator
6	36	P	SLTA	10	Operator
7	33	P	SLTA	11	Operator
8	36	P	SLTA	14	Operator
9	35	P	SLTA	10	Operator
10	49	P	SLTA	15	Operator
11	38	P	SLTA	8	Operator
12	43	P	SLTA	6	Operator
13	27	P	SLTA	6	Operator
14	22	P	SLTA	3	Operator
15	23	P	SLTA	5	Operator
16	42	P	SLTA	13	Operator
17	45	P	SLTA	17	Operator
18	34	P	SLTA	8	Operator
19	36	P	SLTA	9	Operator
20	38	P	SLTA	6	Operator
21	40	P	SLTA	6	Operator
22	35	P	SLTA	10	Operator
23	44	P	SLTA	16	Operator
24	34	P	SLTA	9	Operator
25	39	P	SLTA	9	Operator
26	23	P	SLTA	3	Operator
27	26	P	SLTA	7	Operator
28	24	P	SLTA	5	Operator
29	40	P	SLTA	11	Operator
30	42	P	SLTA	6	Operator
31	36	P	SLTA	10	Operator
32	42	L	SLTA	10	Eng Ast
33	34	P	SLTA	9	Operator
34	23	P	SLTA	3	Operator
35	24	P	SLTA	5	Operator
36	23	P	D1	4	Operator
37	22	P	SLTA	4	Operator
38	32	P	SLTA	7	Operator

NO	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan	Masa Kerja	Jabatan
39	23	P	SLTA	4	Operator
40	36	P	SLTA	6	Operator
41	41	P	SLTA	7	Operator
42	30	P	SLTA	10	Operator
43	32	P	SLTA	7	Operator
44	25	P	SLTA	3	Operator
45	32	P	SLTA	7	Operator
46	37	P	SLTA	7	Operator
47	30	P	SLTA	7	Operator
48	30	P	SLTA	8	Operator
49	25	P	SLTA	5	Operator
50	26	P	SLTA	5	Operator
51	26	L	SLTA	5	Operator
52	32	P	SLTA	9	Operator
53	37	P	SLTA	10	Operator
54	25	P	SLTA	5	Operator
55	29	P	SLTA	7	Operator
56	33	P	SLTA	9	Operator
57	23	P	SLTA	5	Operator
58	31	P	SLTA	11	Operator
59	25	P	SLTA	5	Operator
60	25	P	SLTA	5	Operator
61	34	P	SLTA	7	Operator
62	32	P	SLTA	8	Operator
63	35	P	SLTA	10	Operator
64	35	L	S1	15	Enginner
65	45	P	SLTA	25	Operator
66	42	P	SLTA	15	Staff
67	33	L	S1	5	Enginner
68	28	P	S1	6	Clerk
69	38	L	D3	15	Asst Enginner
70	31	P	D3	9	Eng Ast
71	48	P	SLTA	28	Doc Asst
72	46	L	S1	10	Senior Enginner
73	46	L	S1	10	Senior Enginner
74	32	P	D3	5	Senior Teknisi
75	45	P	SLTA	16	Teknisi
76	42	P	SLTA	15	Operator
77	36	P	SLTA	13	Operator
78	44	P	SLTA	25	Documen Asst
79	48	P	SLTA	25	Leader

NO	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan	Masa Kerja	Jabatan
80	22	P	SLTA	22	QC Inspector
81	46	P	SLTA	16	QC Leader
82	37	P	SLTA	15	QC Supervisor
83	35	P	SLTA	13	QC Inspector
84	41	P	SLTA	12	QC Auditor
85	34	P	SLTA	10	QC Inspector
86	37	P	SLTA	14	QC Leader
87	32	P	SLTA	7	Operator
88	34	P	SLTA	8	Operator
89	45	P	SLTA	9	Operator
90	47	P	SLTA	21	Operator
91	36	P	SLTA	5	Operator
92	35	P	SLTA	7	Operator
93	47	P	SLTA	19	Operator
94	24	L	SLTA	24	Operator
95	40	P	SLTA	12	Operator
96	25	P	SLTA	3	Operator
97	25	P	SLTA	3	Operator
98	40	P	SLTA	7	Operator
99	36	P	SLTA	11	Operator
100	36	P	SLTA	12	Operator
101	24	P	SLTA	3	Operator
102	46	P	SLTA	25	Operator
103	47	P	SLTA	25	Leader
104	38	P	SLTA	38	Operator
105	39	P	SLTA	9	Operator
106	34	P	SLTA	10	Operator
107	33	P	SLTA	12	Operator
108	35	P	SLTA	6	Operator
109	35	P	SLTA	6	Operator
110	29	P	SLTA	6	Operator
111	24	P	SLTA	5	Operator
112	34	P	SLTA	9	Operator
113	40	P	SLTA	20	Operator
114	36	P	SLTA	9	Operator
115	36	P	SLTA	10	Operator
116	45	P	SLTA	7	Operator
117	44	P	SLTA	13	Operator
118	37	P	SLTA	12	Operator
119	50	P	SLTA	17	Operator
120	22	P	SLTA	3	Operator

NO	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan	Masa Kerja	Jabatan
121	40	P	SLTA	20	Leader
122	25	P	SLTA	3	Operator
123	25	P	S1	5	Operator
124	23	P	SLTA	5	Operator
125	44	P	SLTA	17	Operator
126	43	P	SLTA	8	Operator
127	26	P	SLTA	5	Operator
128	35	P	SLTA	8	Operator
129	26	P	SLTA	8	Operator
130	23	P	SLTA	5	Operator
131	39	L	D3	5	Teknisi
132	45	L	S1	14	Eng Ast
133	43	L	D3	18	Teknisi
134	39	L	SLTA	15	Storeman
135	46	L	SLTA	23	Storeman
136	40	P	SLTA	12	Material Handle
137	31	L	SLTA	9	Storeman
138	31	P	SLTA	6	Operator
139	41	L	SLTA	14	Security
140	56	L	SLTA	9	Security
141	31	L	SLTA	12	Teknisi
142	33	L	S1	12	Material Handle
143	47	L	SLTA	10	Driver
144	45	L	SLTA	23	Storeman
145	47	L	S1	25	Supervisor
146	37	L	SLTA	18	Storeman
147	45	P	SLTA	20	Clerk
148	42	P	SLTA	16	QC Leader
149	39	L	SLTA	19	QC Eng-Astt
150	48	P	SLTA	27	Teknisi

Lampiran 3: Data Hasil Kuesioner

BUTIR PENYATAAN									
KOM1	KOM2	KOM3	KOM4	KOM5	KEP6	KEP7	KEP8	KEP9	KEP10
4	4	5	5	4	4	3	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	3	2	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
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
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	5	5	4
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	5	5	4	4
4	4	4	5	4	4	4	2	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	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	5	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	4	4	5	4	5	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	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	4	5	5	5	5	5

BUTIR PENYATAAN									
KOM1	KOM2	KOM3	KOM4	KOM5	KEP6	KEP7	KEP8	KEP9	KEP10
4	4	4	4	4	4	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	4	4	4	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	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	4	5	4	4	4	4
4	5	5	5	4	4	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	3	3	3	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	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
5	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	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
3	4	4	4	3	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	3	4	4
5	5	5	5	5	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	3	3	2	4	3
5	5	4	5	5	4	4	4	4	4

BUTIR PENYATAAN									
KOM1	KOM2	KOM3	KOM4	KOM5	KEP6	KEP7	KEP8	KEP9	KEP10
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	5	4
5	4	5	5	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	5	4	3	5	4
5	4	4	5	4	5	5	5	5	5
4	5	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	3
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	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	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	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
5	5	5	5	5	3	4	2	3	3
3	3	3	3	3	3	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
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	4	5	4	5	5	4	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	3	5	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	5	4	4	5
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	5	3	5	3
4	5	5	3	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	4	3	4	4	4	3	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	3	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	5	4

BUTIR PENYATAAN									
BUD11	BUD12	BUD13	BUD14	BUD15	PUA16	PUA17	PUA18	PUA19	PUA20
5	5	5	5	5	3	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	3	4	5	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	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
3	3	3	3	3	5	4	4	3	4
5	4	4	5	5	4	4	5	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	5	5	5	3	5
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	4	4	3	4
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	5	4
3	3	4	3	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	4	5	3	3
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	5	5	5	3	5
4	5	3	5	4	4	4	4	4	4

BUTIR PENYATAAN									
BUD11	BUD12	BUD13	BUD14	BUD15	PUA16	PUA17	PUA18	PUA19	PUA20
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	3	4	3
4	4	5	4	3	4	4	5	4	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	3	4	3
5	4	4	5	4	5	5	5	5	5
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	3	3	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
5	4	4	5	4	3	3	3	5	3
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	3	3	3	3	3
5	4	4	5	4	4	4	5	4	5
3	4	4	3	3	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
5	3	3	3	3	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	3	5	3	5	3
4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	3	3	3
4	4	4	4	5	4	4	4	3	4
4	4	4	4	5	4	4	5	3	5
5	5	4	5	5	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	3	4	3
4	4	3	4	4	4	3	3	5	3
4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	5	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4

BUTIR PENYATAAN									
BUD11	BUD12	BUD13	BUD14	BUD15	PUA16	PUA17	PUA18	PUA19	PUA20
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
5	4	3	5	5	4	4	3	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
5	3	3	5	5	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	5	4	3	3	4
4	4	4	4	4	5	3	3	3	3
3	3	4	3	3	5	5	5	5	4
4	4	3	4	4	3	3	3	3	3
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	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	5	4	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	4	5	5	4
5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	5	5	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
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
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
5	5	4	5	5	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
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	5	4	4	4	4

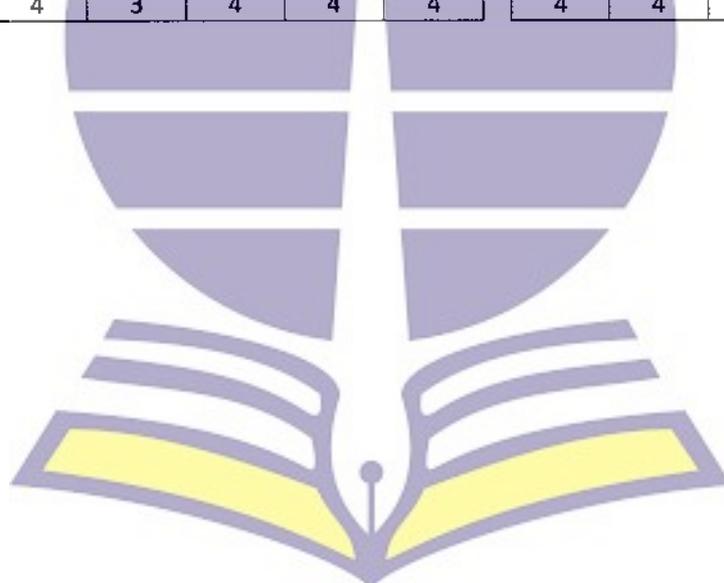
BUTIR PENYATAAN									
BUD11	BUD12	BUD13	BUD14	BUD15	PUA16	PUA17	PUA18	PUA19	PUA20
4	4	4	4	4	5	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
5	5	5	5	4	3	5	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	3
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	5	3	3	3	3
4	3	3	4	3	5	3	3	3	3
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	3	4	4	5	4
4	3	4	4	3	3	3	3	4	3
4	4	4	5	5	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	4	5	5	4	5	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5

BUTIR PERNYATAAN				
KER21	KER22	KER23	KER24	KER25
4	4	4	4	4
3	3	4	3	3
3	4	3	4	4
4	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	3	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	4	5	5
4	4	3	4	4
4	4	3	4	4
5	5	5	5	5
4	4	3	4	4

BUTIR PERNYATAAN				
KER21	KER22	KER23	KER24	KER25
3	4	4	4	4
4	3	4	4	4
4	4	3	3	3
4	4	4	2	2
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
5	5	5	5	3
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
3	3	3	3	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	4
4	4	4	4	4
5	4	4	4	4

BUTIR PERNYATAAN				
KER21	KER22	KER23	KER24	KER25
5	5	5	5	3
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	4
4	4	4	4	3
5	4	5	5	5
4	4	4	4	3
4	3	4	4	3
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	2	2
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	4	5	5	5
4	3	4	4	4

BUTIR PERNYATAAN				
KER21	KER22	KER23	KER24	KER25
4	3	3	3	3
4	4	4	4	4
4	3	3	3	3
3	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	2	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	4	4	4
3	3	3	3	3
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
3	3	4	3	3
5	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4



Lampiran 4: Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas

1. Variabel Kompensasi

		Correlations					
		KOM1	KOM2	KOM3	KOM4	KOM5	TOTAL_KOM
KOM1	Pearson Correlation	1	0,267	.523**	.447*	.745**	.782**
	Sig. (2-tailed)		0,154	0,003	0,013	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
KOM2	Pearson Correlation	0,267	1	.385*	0,293	0,098	.610**
	Sig. (2-tailed)	0,154		0,036	0,116	0,608	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
KOM3	Pearson Correlation	.523**	.385*	1	.877**	0,351	.847**
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,036		0,000	0,057	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
KOM4	Pearson Correlation	.447*	0,293	.877**	1	0,280	.782**
	Sig. (2-tailed)	0,013	0,116	0,000		0,134	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
KOM5	Pearson Correlation	.745**	0,098	0,351	0,280	1	.648**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,608	0,057	0,134		0,000
	N	30	30	30	30	30	30
TOTAL_KOM	Pearson Correlation	.782**	.610**	.847**	.782**	.648**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's

Alpha	N of Items
.764	5

2. Variabel Kepemimpinan

Correlations							
		KEP6	KEP7	KEP8	KEP9	KEP10	TOTAL_KEP
KEP6	Pearson Correlation	1	.553**	.524**	.691**	.680**	.846**
	Sig. (2-tailed)		0,002	0,003	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
KEP7	Pearson Correlation	.553**	1	.564**	.433*	0,336	.704**
	Sig. (2-tailed)	0,002		0,001	0,017	0,069	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
KEP8	Pearson Correlation	.524**	.564**	1	.516**	.438*	.638**
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,001		0,004	0,015	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
KEP9	Pearson Correlation	.691**	.433*	.516**	1	.658**	.694**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,017	0,004		0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
KEP10	Pearson Correlation	.680**	0,336	.438*	.658**	1	.809**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,069	0,015	0,000		0,000
	N	30	30	30	30	30	30
TOTAL_KEP	Pearson Correlation	.846**	.704**	.638**	.694**	.809**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's

Alpha	N of Items
.823	5

3. Variabel Budaya Organisasi

Correlations							
		BUD11	BUD12	BUD13	BUD14	BUD15	TOTAL_BUD
BUD11	Pearson Correlation	1	.812**	.691**	.849**	.926**	.878**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
BUD12	Pearson Correlation	.812**	1	.871**	.871**	.812**	.940**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
BUD13	Pearson Correlation	.691**	.871**	1	.831**	.691**	.896**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
BUD14	Pearson Correlation	.849**	.871**	.831**	1	.849**	.951**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
BUD15	Pearson Correlation	.926**	.812**	.691**	.849**	1	.878**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
TOTAL_BUD	Pearson Correlation	.878**	.940**	.896**	.951**	.878**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

Reliability Statistics

Cronbach's

Alpha	N of Items
.957	5

4. Variabel Kepuasan Kerja

		Correlations					
		PUA16	PUA17	PUA18	PUA19	PUA20	TOTAL_PUAS
PUA16	Pearson Correlation	1	.797**	.846**	.700**	.803**	.899**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
PUA17	Pearson Correlation	.797**	1	.846**	.809**	.809**	.921**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
PUA18	Pearson Correlation	.846**	.846**	1	.837**	.947**	.968**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
PUA19	Pearson Correlation	.700**	.809**	.837**	1	.786**	.894**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
PUA20	Pearson Correlation	.803**	.809**	.947**	.786**	1	.940**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	30	30	30	30	30	30
TOTAL_PUAS	Pearson Correlation	.899**	.921**	.968**	.894**	.940**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30

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

Reliability Statistics

Cronbach's

Alpha	N of Items
.994	5

5. Variabel Kinerja Karyawan

		Correlations					
		KER21	KER22	KER23	KER24	KER25	TOTAL_KER
KER21	Pearson Correlation	1	.649**	0,320	.710**	.596**	.779**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,084	0,000	0,001	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
KER22	Pearson Correlation	.649**	1	.378*	.920**	.763**	.899**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,039	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
KER23	Pearson Correlation	0,320	.378*	1	.447*	.428*	.629**
	Sig. (2-tailed)	0,084	0,039		0,013	0,018	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
KER24	Pearson Correlation	.710**	.920**	.447*	1	.870**	.954**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,013		0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
KER25	Pearson Correlation	.596**	.763**	.428*	.870**	1	.881**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,018	0,000		0,000
	N	30	30	30	30	30	30
TOTAL_KER	Pearson Correlation	.779**	.899**	.629**	.954**	.881**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30

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

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

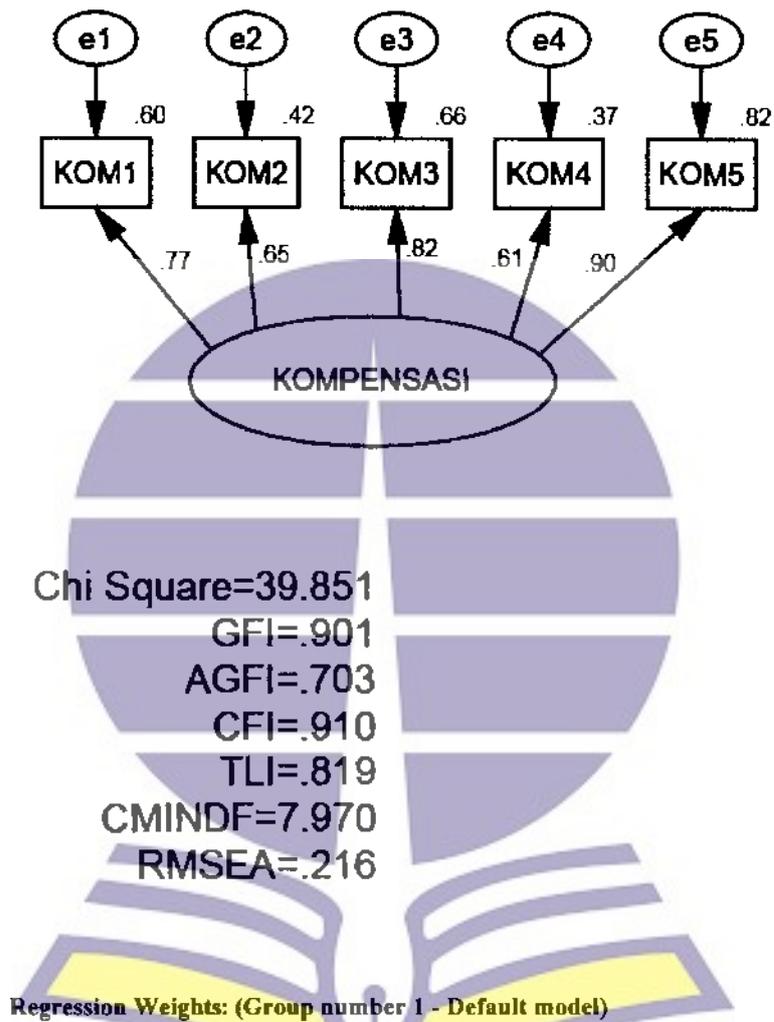
Reliability Statistics

Cronbach's

Alpha	N of Items
.885	5

Lampiran 5: Hasil Uji Cfa (*Confirmatory Factor Analysis*)

1. Variabel Kompensasi



	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KOM1 <--- KOMPENSASI	1.000				
KOM2 <--- KOMPENSASI	.909	.110	8.233	***	par_1
KOM3 <--- KOMPENSASI	1.022	.104	9.814	***	par_2
KOM4 <--- KOMPENSASI	.836	.112	7.434	***	par_3
KOM5 <--- KOMPENSASI	1.102	.105	10.486	***	par_4

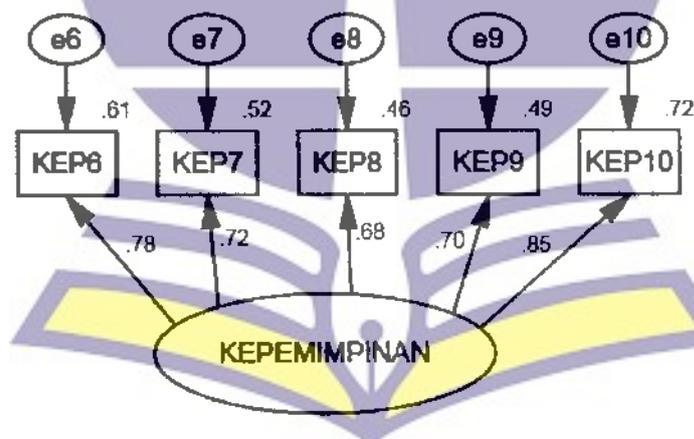
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KOM1 <--- KOMPENSASI	.774
KOM2 <--- KOMPENSASI	.650
KOM3 <--- KOMPENSASI	.815
KOM4 <--- KOMPENSASI	.606
KOM5 <--- KOMPENSASI	.905

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KOM5	3.000	5.000	.372	1.859	.695	1.739
KOM4	3.000	5.000	.083	.417	-.162	-.405
KOM3	3.000	5.000	.353	1.766	.253	.633
KOM2	3.000	5.000	.049	.244	.099	.248
KOM1	3.000	5.000	.175	.877	.574	1.436
Multivariate					24.934	18.250

2. Variabel Kepemimpinan



Chi Square=3.528

GFI=.990

AGFI=.971

CFI=1.000

TLI=1.009

CMINDF=.706

RMSEA=.000

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KEP6 <--- KEPEMIMPINAN	1.000				
KEP7 <--- KEPEMIMPINAN	1.052	.120	8.802	***	par_1
KEP8 <--- KEPEMIMPINAN	1.172	.145	8.099	***	par_2
KEP9 <--- KEPEMIMPINAN	.882	.103	8.599	***	par_3
KEP10 <--- KEPEMIMPINAN	1.120	.108	10.405	***	par_4

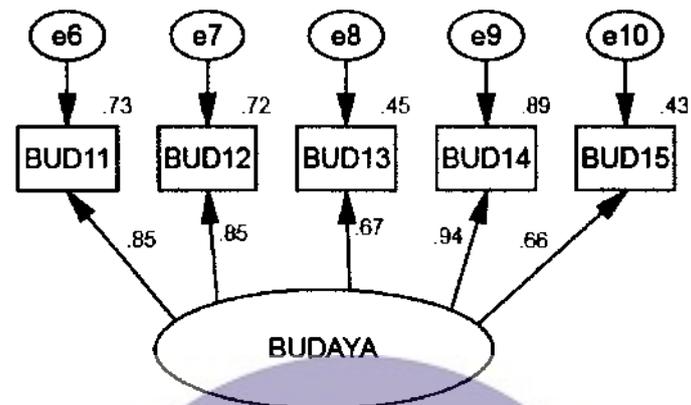
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KEP6 <--- KEPEMIMPINAN	.779
KEP7 <--- KEPEMIMPINAN	.724
KEP8 <--- KEPEMIMPINAN	.677
KEP9 <--- KEPEMIMPINAN	.699
KEP10 <--- KEPEMIMPINAN	.850

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KEP10	3.000	5.000	-.029	-.146	.568	1.421
KEP9	3.000	5.000	.105	.525	.821	2.052
KEP8	2.000	5.000	-.449	-2.244	.283	.709
KEP7	3.000	5.000	-.001	-.003	-.059	-.147
KEP6	3.000	5.000	.060	.298	.741	1.852
Multivariate					13.372	9.787

3. Variabel Budaya Organisasi



Chi Square=52.610
 GFI=.877
 AGFI=.632
 CFI=.907
 TLI=.814
 CMINDF=10.522
 RMSEA=.253

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
BUD11 <--- BUDAYA	1.000				
BUD12 <--- BUDAYA	.951	.075	12.712	***	par_1
BUD13 <--- BUDAYA	.804	.091	8.794	***	par_2
BUD14 <--- BUDAYA	1.097	.068	16.215	***	par_3
BUD15 <--- BUDAYA	.809	.090	8.989	***	par_4

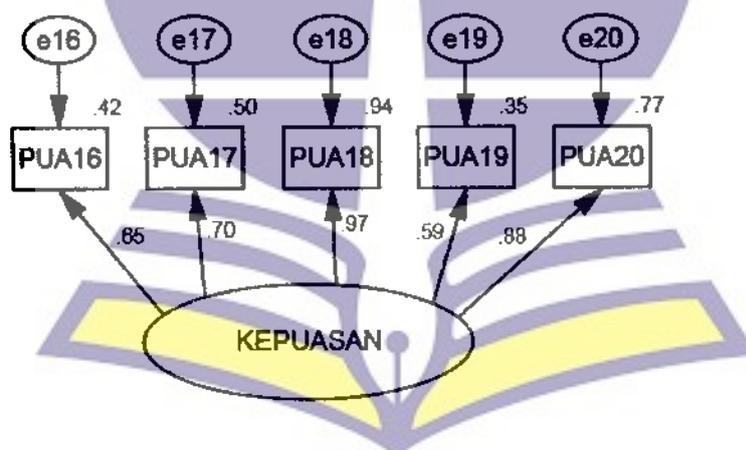
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
BUD11 <--- BUDAYA	.852
BUD12 <--- BUDAYA	.847
BUD13 <--- BUDAYA	.667
BUD14 <--- BUDAYA	.943
BUD15 <--- BUDAYA	.658

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
BUD15	3.000	5.000	-.182	-.908	-.588	-1.470
BUD14	3.000	5.000	-.137	-.685	-.511	-1.278
BUD13	3.000	5.000	-.104	-.520	-.453	-1.132
BUD12	3.000	5.000	-.010	-.052	-.236	-.590
BUD11	3.000	5.000	-.141	-.706	-.504	-1.261
Multivariate					30.225	22.122

4. Variabel Kepuasan Kerja



Chi Square=19.869

GFI=.954

AGFI=.863

CFI=.966

TLI=.932

CMINDF=3.974

RMSEA=.141

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PUA16 <--- KEPUASAN	1.000				
PUA17 <--- KEPUASAN	1.005	.130	7.739	***	par_1
PUA18 <--- KEPUASAN	1.574	.166	9.494	***	par_2
PUA19 <--- KEPUASAN	.945	.143	6.612	***	par_3
PUA20 <--- KEPUASAN	1.433	.156	9.167	***	par_4

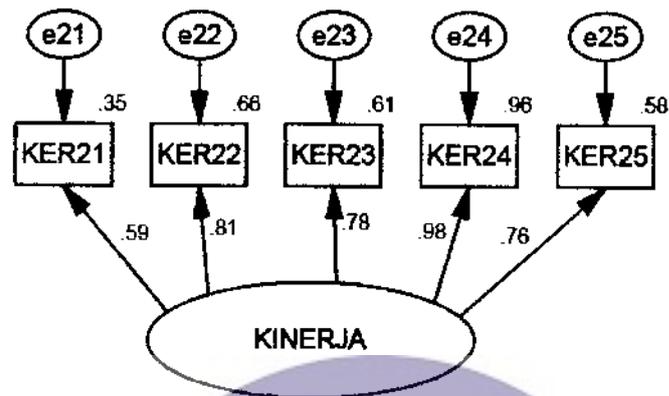
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PUA16 <--- KEPUASAN	.647
PUA17 <--- KEPUASAN	.705
PUA18 <--- KEPUASAN	.971
PUA19 <--- KEPUASAN	.595
PUA20 <--- KEPUASAN	.880

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
PUA20	3.000	5.000	.070	.352	-.522	-1.305
PUA19	3.000	5.000	.004	.020	-.368	-.921
PUA18	3.000	5.000	.051	.256	-.489	-1.223
PUA17	3.000	5.000	.013	.064	.260	.649
PUA16	3.000	5.000	-.005	-.025	-.222	-.555
Multivariate					26.051	19.068

5. Variabel Kinerja Karyawan



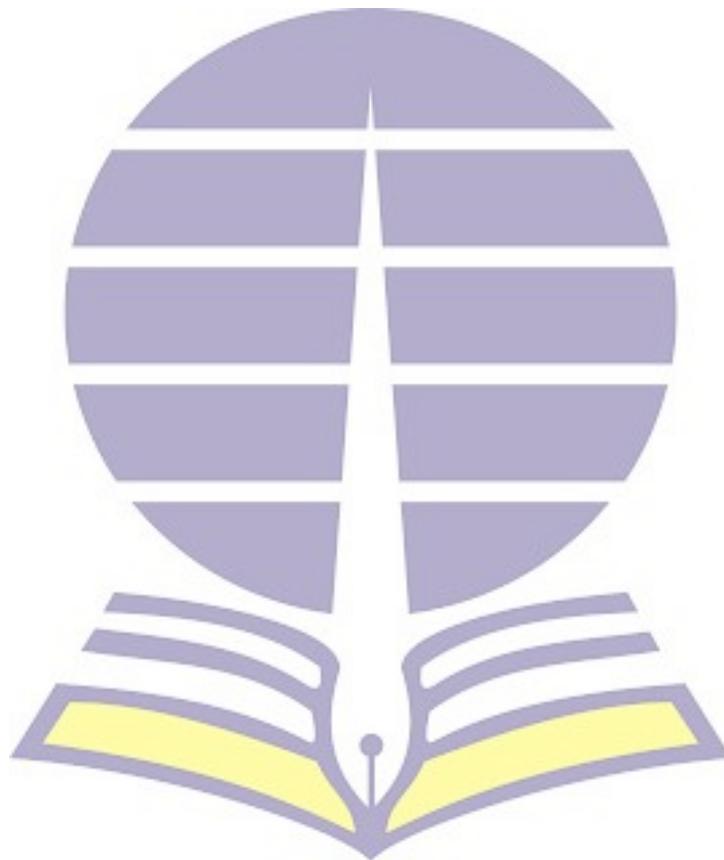
Chi Square=16.843
 GFI=.951
 AGFI=.853
 CFI=.975
 TLI=.950
 CMINDF=3.369
 RMSEA=.126

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

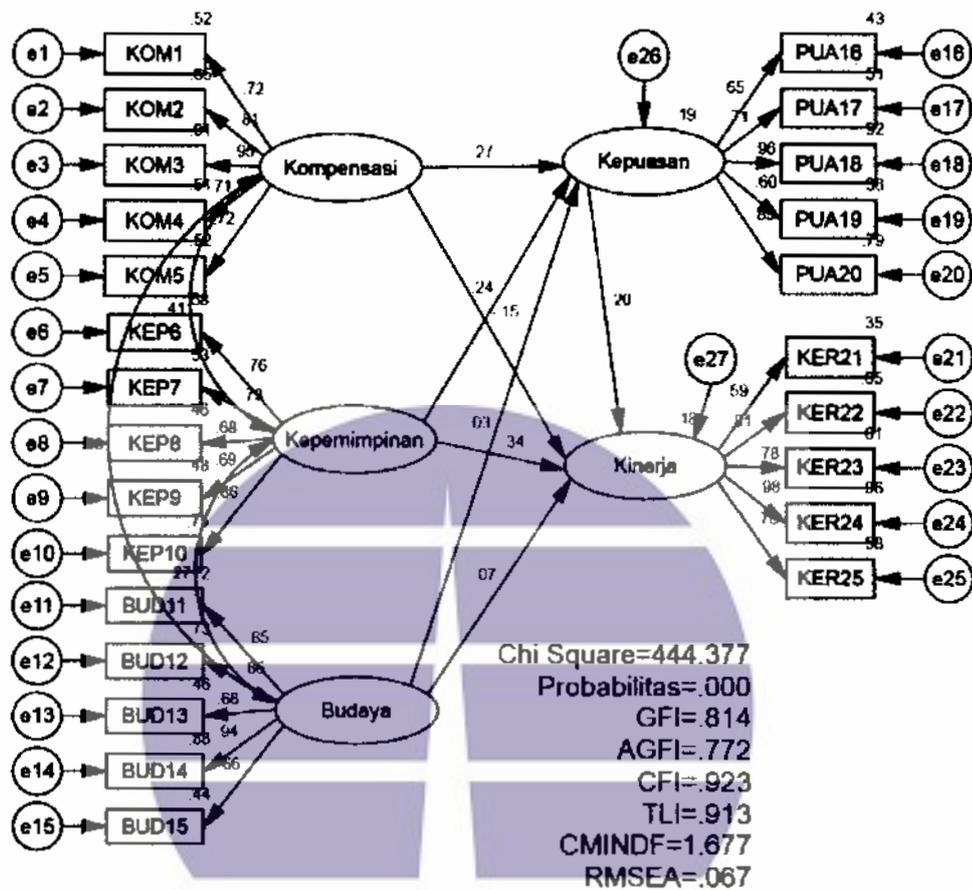
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KER21 <--- KINERJA	1.000				
KER22 <--- KINERJA	1.487	.191	7.800	***	par_1
KER23 <--- KINERJA	1.352	.178	7.614	***	par_2
KER24 <--- KINERJA	1.857	.224	8.308	***	par_3
KER25 <--- KINERJA	1.463	.199	7.363	***	par_4

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KER21 <--- KINERJA	.593
KER22 <--- KINERJA	.809
KER23 <--- KINERJA	.781
KER24 <--- KINERJA	.979
KER25 <--- KINERJA	.761

Assessment of normality (Group number 1)

Lampiran 6: Hasil Analisis Determinasi Dengan SEM



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan <--- Kompensasi	.294	.107	2.759	.006	par_21
Kepuasan <--- Kepemimpinan	.202	.086	2.367	.018	par_23
Kepuasan <--- Budaya	.032	.079	.399	.690	par_25
Kinerja <--- Kompensasi	-.138	.089	-1.549	.121	par_22

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kinerja	<---	Kepemimpinan	.252	.079	3.181	.001	par_24
Kinerja	<---	Budaya	.060	.068	.883	.377	par_26
Kinerja	<---	Kepuasan	.170	.080	2.128	.033	par_27
KOM5	<---	Kompensasi	1.000				
KOM4	<---	Kompensasi	1.023	.121	8.488	***	par_1
KOM3	<---	Kompensasi	1.286	.117	11.003	***	par_2
KOM2	<---	Kompensasi	1.122	.116	9.628	***	par_3
KOM1	<---	Kompensasi	1.029	.119	8.609	***	par_4
KEP10	<---	Kepemimpinan	1.000				
KEP9	<---	Kepemimpinan	.768	.085	9.057	***	par_5
KEP8	<---	Kepemimpinan	1.029	.115	8.971	***	par_6
KEP7	<---	Kepemimpinan	.929	.097	9.625	***	par_7
KEP6	<---	Kepemimpinan	.862	.082	10.483	***	par_8
BUD15	<---	Budaya	1.000				
BUD14	<---	Budaya	1.335	.139	9.634	***	par_9
BUD13	<---	Budaya	1.001	.136	7.384	***	par_10
BUD12	<---	Budaya	1.178	.130	9.087	***	par_11
BUD11	<---	Budaya	1.220	.136	8.989	***	par_12
KER21	<---	Kinerja	1.000				
KER22	<---	Kinerja	1.481	.190	7.807	***	par_13
KER23	<---	Kinerja	1.349	.177	7.640	***	par_14
KER24	<---	Kinerja	1.852	.222	8.333	***	par_15
KER25	<---	Kinerja	1.459	.198	7.376	***	par_16

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PUA16	<--- Kepuasan	1.000				
PUA17	<--- Kepuasan	1.003	.128	7.862	***	par_17
PUA18	<--- Kepuasan	1.536	.159	9.660	***	par_18
PUA19	<--- Kepuasan	.938	.141	6.649	***	par_19
PUA20	<--- Kepuasan	1.429	.153	9.317	***	par_20

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Kepuasan	<--- Kompensasi	.267
Kepuasan	<--- Kepemimpinan	.235
Kepuasan	<--- Budaya	.033
Kinerja	<--- Kompensasi	-.146
Kinerja	<--- Kepemimpinan	.342
Kinerja	<--- Budaya	.074
Kinerja	<--- Kepuasan	.198
KOM5	<--- Kompensasi	.719
KOM4	<--- Kompensasi	.712
KOM3	<--- Kompensasi	.952
KOM2	<--- Kompensasi	.807
KOM1	<--- Kompensasi	.718
KEP10	<--- Kepemimpinan	.863
KEP9	<--- Kepemimpinan	.692
KEP8	<--- Kepemimpinan	.676
KEP7	<--- Kepemimpinan	.727

		Estimate
KEP6	<--- Kepemimpinan	.764
BUD15	<--- Budaya	.663
BUD14	<--- Budaya	.936
BUD13	<--- Budaya	.678
BUD12	<--- Budaya	.855
BUD11	<--- Budaya	.847
KER21	<--- Kinerja	.595
KER22	<--- Kinerja	.808
KER23	<--- Kinerja	.782
KER24	<--- Kinerja	.979
KER25	<--- Kinerja	.761
PUA16	<--- Kepuasan	.655
PUA17	<--- Kepuasan	.712
PUA18	<--- Kepuasan	.959
PUA19	<--- Kepuasan	.597
PUA20	<--- Kepuasan	.888

Covariances: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kompensasi	<--> Kepemimpinan	.067	.017	3.930	***	par_28
Kepemimpinan	<--> Budaya	.051	.019	2.718	.007	par_29
Kompensasi	<--> Budaya	.019	.013	1.423	.155	par_30

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Kompensasi <--> Kepemimpinan	.412
Kepemimpinan <--> Budaya	.270
Kompensasi <--> Budaya	.128

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kompensasi	.127	.026	4.947	***	par_31
Kepemimpinan	.208	.033	6.271	***	par_32
Budaya	.172	.039	4.448	***	par_33
e26	.126	.029	4.379	***	par_34
e27	.092	.024	3.875	***	par_35
e5	.119	.015	7.871	***	par_36
e4	.129	.016	8.012	***	par_37
e3	.022	.008	2.838	.005	par_38
e2	.085	.011	7.462	***	par_39
e1	.126	.016	7.704	***	par_40
e10	.071	.014	5.142	***	par_41
e9	.133	.018	7.513	***	par_42
e8	.262	.034	7.663	***	par_43
e7	.160	.022	7.244	***	par_44
e6	.110	.016	6.969	***	par_45
e15	.219	.027	8.122	***	par_46
e14	.043	.012	3.633	***	par_47
e13	.202	.027	7.581	***	par_48

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e12	.087	.015	6.008	***	par_49
e11	.101	.015	6.727	***	par_50
e21	.207	.025	8.291	***	par_51
e22	.132	.018	7.486	***	par_52
e23	.131	.017	7.584	***	par_53
e24	.017	.012	1.393	.164	par_54
e25	.175	.021	8.217	***	par_55
e16	.206	.025	8.197	***	par_56
e17	.151	.019	8.020	***	par_57
e18	.032	.011	2.765	.006	par_58
e19	.244	.029	8.355	***	par_59
e20	.084	.013	6.328	***	par_60

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Kepuasan	.186
Kinerja	.184
PUA20	.789
PUA19	.357
PUA18	.920
PUA17	.507
PUA16	.429
KER25	.579
KER24	.959

	Estimate
KER23	.611
KER22	.653
KER21	.354
BUD11	.717
BUD12	.732
BUD13	.459
BUD14	.876
BUD15	.439
KEP6	.584
KEP7	.529
KEP8	.457
KEP9	.479
KEP10	.745
KOM1	.516
KOM2	.651
KOM3	.905
KOM4	.507
KOM5	.517

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
Kepuasan	.032	.202	.294	.000	.000
Kinerja	.066	.287	-.088	.170	.000
PUA20	.045	.289	.420	1.429	.000

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
PUA19	.030	.190	.276	.938	.000
PUA18	.049	.311	.452	1.536	.000
PUA17	.032	.203	.295	1.003	.000
PUA16	.032	.202	.294	1.000	.000
KER25	.096	.418	-.128	.248	1.459
KER24	.122	.531	-.163	.314	1.852
KER23	.089	.387	-.119	.229	1.349
KER22	.097	.425	-.130	.251	1.481
KER21	.066	.287	-.088	.170	1.000
BUD11	1.220	.000	.000	.000	.000
BUD12	1.178	.000	.000	.000	.000
BUD13	1.001	.000	.000	.000	.000
BUD14	1.335	.000	.000	.000	.000
BUD15	1.000	.000	.000	.000	.000
KEP6	.000	.862	.000	.000	.000
KEP7	.000	.929	.000	.000	.000
KEP8	.000	1.029	.000	.000	.000
KEP9	.000	.768	.000	.000	.000
KEP10	.000	1.000	.000	.000	.000
KOM1	.000	.000	1.029	.000	.000
KOM2	.000	.000	1.122	.000	.000
KOM3	.000	.000	1.286	.000	.000
KOM4	.000	.000	1.023	.000	.000

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
KOM5	.000	.000	1.000	.000	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
Kepuasan	.033	.235	.267	.000	.000
Kinerja	.081	.389	-.093	.198	.000
PUA20	.030	.209	.237	.888	.000
PUA19	.020	.141	.159	.597	.000
PUA18	.032	.226	.256	.959	.000
PUA17	.024	.167	.190	.712	.000
PUA16	.022	.154	.175	.655	.000
KER25	.062	.296	-.071	.151	.761
KER24	.079	.381	-.091	.194	.979
KER23	.063	.304	-.073	.155	.782
KER22	.065	.314	-.075	.160	.808
KER21	.048	.231	-.055	.118	.595
BUD11	.847	.000	.000	.000	.000
BUD12	.855	.000	.000	.000	.000
BUD13	.678	.000	.000	.000	.000
BUD14	.936	.000	.000	.000	.000
BUD15	.663	.000	.000	.000	.000
KEP6	.000	.764	.000	.000	.000
KEP7	.000	.727	.000	.000	.000
KEP8	.000	.676	.000	.000	.000

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
KEP9	.000	.692	.000	.000	.000
KEP10	.000	.863	.000	.000	.000
KOM1	.000	.000	.718	.000	.000
KOM2	.000	.000	.807	.000	.000
KOM3	.000	.000	.952	.000	.000
KOM4	.000	.000	.712	.000	.000
KOM5	.000	.000	.719	.000	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
Kepuasan	.032	.202	.294	.000	.000
Kinerja	.060	.252	-.138	.170	.000
PUA20	.000	.000	.000	1.429	.000
PUA19	.000	.000	.000	.938	.000
PUA18	.000	.000	.000	1.536	.000
PUA17	.000	.000	.000	1.003	.000
PUA16	.000	.000	.000	1.000	.000
KER25	.000	.000	.000	.000	1.459
KER24	.000	.000	.000	.000	1.852
KER23	.000	.000	.000	.000	1.349
KER22	.000	.000	.000	.000	1.481
KER21	.000	.000	.000	.000	1.000
BUD11	1.220	.000	.000	.000	.000
BUD12	1.178	.000	.000	.000	.000

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
BUD13	1.001	.000	.000	.000	.000
BUD14	1.335	.000	.000	.000	.000
BUD15	1.000	.000	.000	.000	.000
KEP6	.000	.862	.000	.000	.000
KEP7	.000	.929	.000	.000	.000
KEP8	.000	1.029	.000	.000	.000
KEP9	.000	.768	.000	.000	.000
KEP10	.000	1.000	.000	.000	.000
KOM1	.000	.000	1.029	.000	.000
KOM2	.000	.000	1.122	.000	.000
KOM3	.000	.000	1.286	.000	.000
KOM4	.000	.000	1.023	.000	.000
KOM5	.000	.000	1.000	.000	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
Kepuasan	.033	.235	.267	.000	.000
Kinerja	.074	.342	-.146	.198	.000
PUA20	.000	.000	.000	.888	.000
PUA19	.000	.000	.000	.597	.000
PUA18	.000	.000	.000	.959	.000
PUA17	.000	.000	.000	.712	.000
PUA16	.000	.000	.000	.655	.000
KER25	.000	.000	.000	.000	.761

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
KER24	.000	.000	.000	.000	.979
KER23	.000	.000	.000	.000	.782
KER22	.000	.000	.000	.000	.808
KER21	.000	.000	.000	.000	.595
BUD11	.847	.000	.000	.000	.000
BUD12	.855	.000	.000	.000	.000
BUD13	.678	.000	.000	.000	.000
BUD14	.936	.000	.000	.000	.000
BUD15	.663	.000	.000	.000	.000
KEP6	.000	.764	.000	.000	.000
KEP7	.000	.727	.000	.000	.000
KEP8	.000	.676	.000	.000	.000
KEP9	.000	.692	.000	.000	.000
KEP10	.000	.863	.000	.000	.000
KOM1	.000	.000	.718	.000	.000
KOM2	.000	.000	.807	.000	.000
KOM3	.000	.000	.952	.000	.000
KOM4	.000	.000	.712	.000	.000
KOM5	.000	.000	.719	.000	.000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
Kepuasan	.000	.000	.000	.000	.000
Kinerja	.005	.034	.050	.000	.000

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
PUA20	.045	.289	.420	.000	.000
PUA19	.030	.190	.276	.000	.000
PUA18	.049	.311	.452	.000	.000
PUA17	.032	.203	.295	.000	.000
PUA16	.032	.202	.294	.000	.000
KER25	.096	.418	-.128	.248	.000
KER24	.122	.531	-.163	.314	.000
KER23	.089	.387	-.119	.229	.000
KER22	.097	.425	-.130	.251	.000
KER21	.066	.287	-.088	.170	.000
BUD11	.000	.000	.000	.000	.000
BUD12	.000	.000	.000	.000	.000
BUD13	.000	.000	.000	.000	.000
BUD14	.000	.000	.000	.000	.000
BUD15	.000	.000	.000	.000	.000
KEP6	.000	.000	.000	.000	.000
KEP7	.000	.000	.000	.000	.000
KEP8	.000	.000	.000	.000	.000
KEP9	.000	.000	.000	.000	.000
KEP10	.000	.000	.000	.000	.000
KOM1	.000	.000	.000	.000	.000
KOM2	.000	.000	.000	.000	.000
KOM3	.000	.000	.000	.000	.000

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
KOM4	.000	.000	.000	.000	.000
KOM5	.000	.000	.000	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
Kepuasan	.000	.000	.000	.000	.000
Kinerja	.007	.047	.053	.000	.000
PUA20	.030	.209	.237	.000	.000
PUA19	.020	.141	.159	.000	.000
PUA18	.032	.226	.256	.000	.000
PUA17	.024	.167	.190	.000	.000
PUA16	.022	.154	.175	.000	.000
KER25	.062	.296	-.071	.151	.000
KER24	.079	.381	-.091	.194	.000
KER23	.063	.304	-.073	.155	.000
KER22	.065	.314	-.075	.160	.000
KER21	.048	.231	-.055	.118	.000
BUD11	.000	.000	.000	.000	.000
BUD12	.000	.000	.000	.000	.000
BUD13	.000	.000	.000	.000	.000
BUD14	.000	.000	.000	.000	.000
BUD15	.000	.000	.000	.000	.000
KEP6	.000	.000	.000	.000	.000
KEP7	.000	.000	.000	.000	.000

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
KEP8	.000	.000	.000	.000	.000
KEP9	.000	.000	.000	.000	.000
KEP10	.000	.000	.000	.000	.000
KOM1	.000	.000	.000	.000	.000
KOM2	.000	.000	.000	.000	.000
KOM3	.000	.000	.000	.000	.000
KOM4	.000	.000	.000	.000	.000
KOM5	.000	.000	.000	.000	.000

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

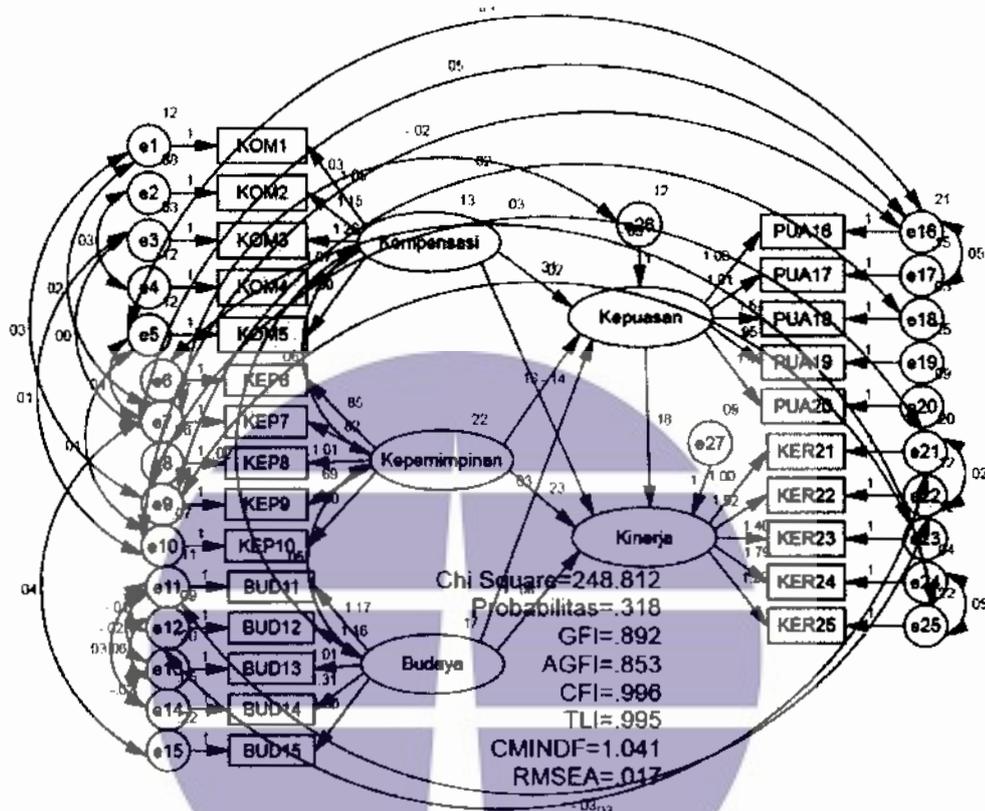
Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e20 <--> Kompensasi	5.292	.021
e19 <--> Budaya	4.942	.038
e18 <--> Kompensasi	5.680	-.019
e16 <--> e17	10.695	.049
e24 <--> e25	5.310	.021
e23 <--> e26	4.778	-.025
e22 <--> e25	4.448	-.028
e21 <--> e22	5.221	.032
e11 <--> e22	8.962	-.032
e12 <--> e21	6.852	.032
e12 <--> e11	7.625	-.025
e13 <--> e26	4.743	.030
e13 <--> e11	7.186	-.035
e13 <--> e12	40.325	.078
e14 <--> Kepemimpinan	4.247	-.021
e14 <--> e11	11.345	.025
e14 <--> e13	8.940	-.032
e15 <--> Kepemimpinan	4.977	.039
e6 <--> e25	5.526	-.030
e7 <--> e26	6.273	.032
e7 <--> e16	9.476	.050

	M.I.	Par Change
e7 <--> e14	4.266	-.021
e7 <--> e15	5.652	.040
e9 <--> e18	6.314	-.023
e9 <--> e25	4.123	-.028
e9 <--> e23	5.707	.028
e9 <--> e21	5.042	.033
e10 <--> e16	8.978	-.037
e10 <--> e13	4.877	.027
e1 <--> e19	4.414	.032
e1 <--> e7	5.101	.029
e1 <--> e9	6.463	.030
e1 <--> e10	5.948	-.024
e3 <--> e7	8.239	-.024
e3 <--> e10	7.920	.018
e4 <--> e17	4.492	.026
e4 <--> e2	5.298	-.022
e5 <--> Kepemimpinan	4.055	.026
e5 <--> e16	8.463	.039
e5 <--> e7	12.696	.045
e5 <--> e10	5.711	-.023



Lampiran 7: Hasil Modifikasi Model Dengan SEM



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan <--- Kompensasi	.310	.103	3.000	.003	par_21
Kepuasan <--- Kepemimpinan	.176	.080	2.199	.028	par_23
Kepuasan <--- Budaya	.033	.079	.424	.672	par_25
Kinerja <--- Kompensasi	-.139	.090	-1.551	.121	par_22
Kinerja <--- Kepemimpinan	.235	.077	3.064	.002	par_24

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kinerja	<---	Budaya	.078	.072	1.084	.278	par_26
Kinerja	<---	Kepuasan	.176	.082	2.142	.032	par_27
KOM5	<---	Kompensasi	1.000				
KOM4	<---	Kompensasi	1.068	.120	8.933	***	par_1
KOM3	<---	Kompensasi	1.264	.107	11.794	***	par_2
KOM2	<---	Kompensasi	1.153	.115	10.046	***	par_3
KOM1	<---	Kompensasi	1.050	.117	8.959	***	par_4
KEP10	<---	Kepemimpinan	1.000				
KEP9	<---	Kepemimpinan	.694	.079	8.804	***	par_5
KEP8	<---	Kepemimpinan	1.012	.112	9.046	***	par_6
KEP7	<---	Kepemimpinan	.819	.084	9.702	***	par_7
KEP6	<---	Kepemimpinan	.854	.078	10.923	***	par_8
8UD15	<---	Budaya	1.000				
BUD14	<---	Budaya	1.311	.144	9.134	***	par_9
BUD13	<---	Budaya	1.011	.162	6.234	***	par_10
BUD12	<---	Budaya	1.157	.130	8.923	***	par_11
BUD11	<---	Budaya	1.173	.155	7.575	***	par_12
KER21	<---	Kinerja	1.000				
KER22	<---	Kinerja	1.523	.178	8.567	***	par_13
KER23	<---	Kinerja	1.400	.179	7.811	***	par_14
KER24	<---	Kinerja	1.795	.219	8.183	***	par_15
KER25	<---	Kinerja	1.293	.199	6.513	***	par_16
PUA16	<---	Kepuasan	1.000				

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PUA17	<--- Kepuasan	1.015	.109	9.309	***	par_17
PUA18	<--- Kepuasan	1.573	.161	9.755	***	par_18
PUA19	<--- Kepuasan	.951	.143	6.646	***	par_19
PUA20	<--- Kepuasan	1.455	.155	9.374	***	par_20

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Kepuasan	<--- Kompensasi	.286
Kepuasan	<--- Kepemimpinan	.213
Kepuasan	<--- Budaya	.036
Kinerja	<--- Kompensasi	-.147
Kinerja	<--- Kepemimpinan	.326
Kinerja	<--- Budaya	.097
Kinerja	<--- Kepuasan	.202
KOM5	<--- Kompensasi	.716
KOM4	<--- Kompensasi	.738
KOM3	<--- Kompensasi	.934
KOM2	<--- Kompensasi	.824
KOM1	<--- Kompensasi	.728
KEP10	<--- Kepemimpinan	.871
KEP9	<--- Kepemimpinan	.659
KEP8	<--- Kepemimpinan	.678
KEP7	<--- Kepemimpinan	.681
KEP6	<--- Kepemimpinan	.769

	Estimate
BUD15 <--- Budaya	.666
BUD14 <--- Budaya	.920
BUD13 <--- Budaya	.684
BUD12 <--- Budaya	.852
BUD11 <--- Budaya	.821
KER21 <--- Kinerja	.601
KER22 <--- Kinerja	.832
KER23 <--- Kinerja	.808
KER24 <--- Kinerja	.944
KER25 <--- Kinerja	.676
PUA16 <--- Kepuasan	.641
PUA17 <--- Kepuasan	.705
PUA18 <--- Kepuasan	.964
PUA19 <--- Kepuasan	.593
PUA20 <--- Kepuasan	.885

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kompensasi <--> Kepemimpinan	.064	.017	3.759	***	par_28
Kepemimpinan <--> Budaya	.052	.020	2.598	.009	par_29
Kompensasi <--> Budaya	.017	.013	1.299	.194	par_30
e16 <--> e17	.053	.016	3.375	***	par_31
e24 <--> e25	.047	.018	2.623	.009	par_32
e21 <--> e22	.020	.015	1.357	.175	par_33

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e11	<--> e22	-.029	.010	-2.877	.004	par_34
e12	<--> e21	.032	.011	3.018	.003	par_35
e12	<--> e11	-.011	.015	-.726	.468	par_36
e13	<--> e11	-.021	.023	-.901	.368	par_37
e13	<--> e12	.059	.024	2.467	.014	par_38
e14	<--> e11	.025	.023	1.095	.273	par_39
e14	<--> e13	-.015	.020	-.785	.432	par_40
e6	<--> e25	-.029	.013	-2.237	.025	par_41
e7	<--> e26	.026	.013	1.990	.047	par_42
e7	<--> e16	.048	.017	2.871	.004	par_43
e7	<--> e15	.045	.016	2.776	.006	par_44
e9	<--> e18	-.017	.009	-1.884	.060	par_45
e9	<--> e21	.028	.014	2.096	.036	par_46
e10	<--> e16	-.021	.013	-1.654	.098	par_47
e1	<--> e7	.023	.012	1.906	.057	par_48
e1	<--> e9	.031	.011	2.694	.007	par_49
e3	<--> e7	-.003	.009	-.372	.710	par_50
e3	<--> e10	.013	.007	1.758	.079	par_51
e4	<--> e2	-.027	.010	-2.750	.006	par_52
e5	<--> e16	.046	.014	3.351	***	par_53
e5	<--> e7	.042	.014	3.085	.002	par_54
e5	<--> e10	-.009	.010	-.871	.384	par_55
e9	<--> e23	.023	.011	1.999	.046	par_56

Correlations: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Kompensasi	<--> Kepemimpinan	.388
Kepemimpinan	<--> Budaya	.269
Kompensasi	<--> Budaya	.119
e16	<--> e17	.293
e24	<--> e25	.477
e21	<--> e22	.132
e11	<--> e22	-.256
e12	<--> e21	.246
e12	<--> e11	-.108
e13	<--> e11	-.139
e13	<--> e12	.451
e14	<--> e11	.324
e14	<--> e13	-.149
e6	<--> e25	-.183
e7	<--> e26	.182
e7	<--> e16	.256
e7	<--> e15	.235
e9	<--> e18	-.276
e9	<--> e21	.173
e10	<--> e16	-.176
e1	<--> e7	.158
e1	<--> e9	.239

		Estimate
e3	<--> e7	-.048
e3	<--> e10	.287
e4	<--> e2	-.275
e5	<--> e16	.288
e5	<--> e7	.298
e5	<--> e10	-.098
e9	<--> e23	.181

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kompensasi	.125	.024	5.141	***	par_57
Kepemimpinan	.216	.034	6.445	***	par_58
Budaya	.172	.038	4.476	***	par_59
e26	.121	.028	4.397	***	par_60
e27	.092	.023	3.967	***	par_61
e5	.119	.015	7.968	***	par_62
e4	.119	.016	7.558	***	par_63
e3	.029	.007	3.994	***	par_64
e2	.079	.012	6.827	***	par_65
e1	.123	.015	7.916	***	par_66
e10	.069	.014	4.868	***	par_67
e9	.136	.018	7.618	***	par_68
e8	.261	.034	7.623	***	par_69
e7	.168	.022	7.503	***	par_70

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e6	.109	.016	6.860	***	par_71
e15	.216	.028	7.820	***	par_72
e14	.054	.020	2.655	.008	par_73
e13	.199	.038	5.194	***	par_74
e12	.087	.018	4.787	***	par_75
e11	.115	.033	3.513	***	par_76
e21	.198	.024	8.093	***	par_77
e22	.115	.018	6.484	***	par_78
e23	.117	.017	6.888	***	par_79
e24	.044	.017	2.656	.008	par_80
e25	.223	.031	7.311	***	par_81
e16	.212	.025	8.301	***	par_82
e17	.154	.019	8.116	***	par_83
e18	.028	.013	2.182	.029	par_84
e19	.246	.029	8.381	***	par_85
e20	.086	.015	5.950	***	par_86

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Kepuasan	.182
Kinerja	.181
PUA20	.784
PUA19	.352
PUA18	.929

	Estimate
PUA17	.497
PUA16	.411
KER25	.456
KER24	.891
KER23	.653
KER22	.693
KER21	.361
BUD11	.673
BUD12	.726
BUD13	.469
BUD14	.846
BUD15	.443
KEP6	.591
KEP7	.464
KEP8	.459
KEP9	.434
KEP10	.758
KOM1	.530
KOM2	.679
KOM3	.873
KOM4	.545
KOM5	.513

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
Kepuasan	.033	.176	.310	.000	.000
Kinerja	.084	.266	-.085	.176	.000
PUA20	.048	.256	.451	1.455	.000
PUA19	.032	.168	.295	.951	.000
PUA18	.052	.277	.488	1.573	.000
PUA17	.034	.179	.315	1.015	.000
PUA16	.033	.176	.310	1.000	.000
KER25	.108	.344	-.110	.228	1.293
KER24	.150	.477	-.152	.316	1.795
KER23	.117	.372	-.119	.247	1.400
KER22	.128	.405	-.129	.268	1.523
KER21	.084	.266	-.085	.176	1.000
BUD11	1.173	.000	.000	.000	.000
BUD12	1.157	.000	.000	.000	.000
BUD13	1.011	.000	.000	.000	.000
BUD14	1.311	.000	.000	.000	.000
BUD15	1.000	.000	.000	.000	.000
KEP6	.000	.854	.000	.000	.000
KEP7	.000	.819	.000	.000	.000
KEP8	.000	1.012	.000	.000	.000
KEP9	.000	.694	.000	.000	.000
KEP10	.000	1.000	.000	.000	.000
KOM1	.000	.000	1.050	.000	.000

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
KOM2	.000	.000	1.153	.000	.000
KOM3	.000	.000	1.264	.000	.000
KOM4	.000	.000	1.068	.000	.000
KOM5	.000	.000	1.000	.000	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
Kepuasan	.036	.213	.286	.000	.000
Kinerja	.104	.369	-.090	.202	.000
PUA20	.032	.188	.253	.885	.000
PUA19	.021	.126	.169	.593	.000
PUA18	.035	.205	.275	.964	.000
PUA17	.025	.150	.201	.705	.000
PUA16	.023	.137	.183	.641	.000
KER25	.070	.250	-.061	.137	.676
KER24	.098	.349	-.085	.191	.944
KER23	.084	.298	-.072	.164	.808
KER22	.086	.308	-.075	.168	.832
KER21	.062	.222	-.054	.122	.601
BUD11	.821	.000	.000	.000	.000
BUD12	.852	.000	.000	.000	.000
BUD13	.684	.000	.000	.000	.000
BUD14	.920	.000	.000	.000	.000
BUD15	.666	.000	.000	.000	.000

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
KEP6	.000	.769	.000	.000	.000
KEP7	.000	.681	.000	.000	.000
KEP8	.000	.678	.000	.000	.000
KEP9	.000	.659	.000	.000	.000
KEP10	.000	.871	.000	.000	.000
KOM1	.000	.000	.728	.000	.000
KOM2	.000	.000	.824	.000	.000
KOM3	.000	.000	.934	.000	.000
KOM4	.000	.000	.738	.000	.000
KOM5	.000	.000	.716	.000	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
Kepuasan	.033	.176	.310	.000	.000
Kinerja	.078	.235	-.139	.176	.000
PUA20	.000	.000	.000	1.455	.000
PUA19	.000	.000	.000	.951	.000
PUA18	.000	.000	.000	1.573	.000
PUA17	.000	.000	.000	1.015	.000
PUA16	.000	.000	.000	1.000	.000
KER25	.000	.000	.000	.000	1.293
KER24	.000	.000	.000	.000	1.795
KER23	.000	.000	.000	.000	1.400
KER22	.000	.000	.000	.000	1.523

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
KER21	.000	.000	.000	.000	1.000
BUD11	1.173	.000	.000	.000	.000
BUD12	1.157	.000	.000	.000	.000
BUD13	1.011	.000	.000	.000	.000
BUD14	1.311	.000	.000	.000	.000
BUD15	1.000	.000	.000	.000	.000
KEP6	.000	.854	.000	.000	.000
KEP7	.000	.819	.000	.000	.000
KEP8	.000	1.012	.000	.000	.000
KEP9	.000	.694	.000	.000	.000
KEP10	.000	1.000	.000	.000	.000
KOM1	.000	.000	1.050	.000	.000
KOM2	.000	.000	1.153	.000	.000
KOM3	.000	.000	1.264	.000	.000
KOM4	.000	.000	1.068	.000	.000
KOM5	.000	.000	1.000	.000	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
Kepuasan	.036	.213	.286	.000	.000
Kinerja	.097	.326	-.147	.202	.000
PUA20	.000	.000	.000	.885	.000
PUA19	.000	.000	.000	.593	.000
PUA18	.000	.000	.000	.964	.000

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
PUA17	.000	.000	.000	.705	.000
PUA16	.000	.000	.000	.641	.000
KER25	.000	.000	.000	.000	.676
KER24	.000	.000	.000	.000	.944
KER23	.000	.000	.000	.000	.808
KER22	.000	.000	.000	.000	.832
KER21	.000	.000	.000	.000	.601
BUD11	.821	.000	.000	.000	.000
BUD12	.852	.000	.000	.000	.000
BUD13	.684	.000	.000	.000	.000
BUD14	.920	.000	.000	.000	.000
BUD15	.666	.000	.000	.000	.000
KEP6	.000	.769	.000	.000	.000
KEP7	.000	.681	.000	.000	.000
KEP8	.000	.678	.000	.000	.000
KEP9	.000	.659	.000	.000	.000
KEP10	.000	.871	.000	.000	.000
KOM1	.000	.000	.728	.000	.000
KOM2	.000	.000	.824	.000	.000
KOM3	.000	.000	.934	.000	.000
KOM4	.000	.000	.738	.000	.000
KOM5	.000	.000	.716	.000	.000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
Kepuasan	.000	.000	.000	.000	.000
Kinerja	.006	.031	.055	.000	.000
PUA20	.048	.256	.451	.000	.000
PUA19	.032	.168	.295	.000	.000
PUA18	.052	.277	.488	.000	.000
PUA17	.034	.179	.315	.000	.000
PUA16	.033	.176	.310	.000	.000
KER25	.108	.344	-.110	.228	.000
KER24	.150	.477	-.152	.316	.000
KER23	.117	.372	-.119	.247	.000
KER22	.128	.405	-.129	.268	.000
KER21	.084	.266	-.085	.176	.000
BUD11	.000	.000	.000	.000	.000
BUD12	.000	.000	.000	.000	.000
BUD13	.000	.000	.000	.000	.000
BUD14	.000	.000	.000	.000	.000
BUD15	.000	.000	.000	.000	.000
KEP6	.000	.000	.000	.000	.000
KEP7	.000	.000	.000	.000	.000
KEP8	.000	.000	.000	.000	.000
KEP9	.000	.000	.000	.000	.000
KEP10	.000	.000	.000	.000	.000
KOM1	.000	.000	.000	.000	.000

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
KOM2	.000	.000	.000	.000	.000
KOM3	.000	.000	.000	.000	.000
KOM4	.000	.000	.000	.000	.000
KOM5	.000	.000	.000	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
Kepuasan	.000	.000	.000	.000	.000
Kinerja	.007	.043	.058	.000	.000
PUA20	.032	.188	.253	.000	.000
PUA19	.021	.126	.169	.000	.000
PUA18	.035	.205	.275	.000	.000
PUA17	.025	.150	.201	.000	.000
PUA16	.023	.137	.183	.000	.000
KER25	.070	.250	-.061	.137	.000
KER24	.098	.349	-.085	.191	.000
KER23	.084	.298	-.072	.164	.000
KER22	.086	.308	-.075	.168	.000
KER21	.062	.222	-.054	.122	.000
BUD11	.000	.000	.000	.000	.000
BUD12	.000	.000	.000	.000	.000
BUD13	.000	.000	.000	.000	.000
BUD14	.000	.000	.000	.000	.000
BUD15	.000	.000	.000	.000	.000

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
KEP6	.000	.000	.000	.000	.000
KEP7	.000	.000	.000	.000	.000
KEP8	.000	.000	.000	.000	.000
KEP9	.000	.000	.000	.000	.000
KEP10	.000	.000	.000	.000	.000
KOM1	.000	.000	.000	.000	.000
KOM2	.000	.000	.000	.000	.000
KOM3	.000	.000	.000	.000	.000
KOM4	.000	.000	.000	.000	.000
KOM5	.000	.000	.000	.000	.000

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Kepuasan <--- Kompensasi	.286
Kepuasan <--- Kepemimpinan	.213
Kepuasan <--- Budaya	.036
Kinerja <--- Kompensasi	-.147
Kinerja <--- Kepemimpinan	.326
Kinerja <--- Budaya	.097
Kinerja <--- Kepuasan	.202
KOM5 <--- Kompensasi	.716
KOM4 <--- Kompensasi	.738
KOM3 <--- Kompensasi	.934

		Estimate
KOM2	<--- Kompensasi	.824
KOM1	<--- Kompensasi	.728
KEP10	<--- Kepemimpinan	.871
KEP9	<--- Kepemimpinan	.659
KEP8	<--- Kepemimpinan	.678
KEP7	<--- Kepemimpinan	.681
KEP6	<--- Kepemimpinan	.769
BUD15	<--- Budaya	.666
BUD14	<--- Budaya	.920
BUD13	<--- Budaya	.684
BUD12	<--- Budaya	.852
BUD11	<--- Budaya	.821
KER21	<--- Kinerja	.601
KER22	<--- Kinerja	.832
KER23	<--- Kinerja	.808
KER24	<--- Kinerja	.944
KER25	<--- Kinerja	.676
PUA16	<--- Kepuasan	.641
PUA17	<--- Kepuasan	.705
PUA18	<--- Kepuasan	.964
PUA19	<--- Kepuasan	.593
PUA20	<--- Kepuasan	.885

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kompensasi	<-->	Kepemimpinan	.064	.017	3.759	***	par_28
Kepemimpinan	<-->	Budaya	.052	.020	2.598	.009	par_29
Kompensasi	<-->	Budaya	.017	.013	1.299	.194	par_30
e16	<-->	e17	.053	.016	3.375	***	par_31
e24	<-->	e25	.047	.018	2.623	.009	par_32
e21	<-->	e22	.020	.015	1.357	.175	par_33
e11	<-->	e22	-.029	.010	-2.877	.004	par_34
e12	<-->	e21	.032	.011	3.018	.003	par_35
e12	<-->	e11	-.011	.015	-.726	.468	par_36
e13	<-->	e11	-.021	.023	-.901	.368	par_37
e13	<-->	e12	.059	.024	2.467	.014	par_38
e14	<-->	e11	.025	.023	1.095	.273	par_39
e14	<-->	e13	-.015	.020	-.785	.432	par_40
e6	<-->	e25	-.029	.013	-2.237	.025	par_41
e7	<-->	e26	.026	.013	1.990	.047	par_42
e7	<-->	e16	.048	.017	2.871	.004	par_43
e7	<-->	e15	.045	.016	2.776	.006	par_44
e9	<-->	e18	-.017	.009	-1.884	.060	par_45
e9	<-->	e21	.028	.014	2.096	.036	par_46
e10	<-->	e16	-.021	.013	-1.654	.098	par_47
e1	<-->	e7	.023	.012	1.906	.057	par_48
e1	<-->	e9	.031	.011	2.694	.007	par_49
e3	<-->	e7	-.003	.009	-.372	.710	par_50

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e3	<-->	e10	.013	.007	1.758	.079	par_51
e4	<-->	e2	-.027	.010	-2.750	.006	par_52
e5	<-->	e16	.046	.014	3.351	***	par_53
e5	<-->	e7	.042	.014	3.085	.002	par_54
e5	<-->	e10	-.009	.010	-.871	.384	par_55
e9	<-->	e23	.023	.011	1.999	.046	par_56

Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Kompensasi	<-->	Kepemimpinan	.388
Kepemimpinan	<-->	Budaya	.269
Kompensasi	<-->	Budaya	.119
e16	<-->	e17	.293
e24	<-->	e25	.477
e21	<-->	e22	.132
e11	<-->	e22	-.256
e12	<-->	e21	.246
e12	<-->	e11	-.108
e13	<-->	e11	-.139
e13	<-->	e12	.451
e14	<-->	e11	.324
e14	<-->	e13	-.149
e6	<-->	e25	-.183

		Estimate
e7	<--> e26	.182
e7	<--> e16	.256
e7	<--> e15	.235
e9	<--> e18	-.276
e9	<--> e21	.173
e10	<--> e16	-.176
e1	<--> e7	.158
e1	<--> e9	.239
e3	<--> e7	-.048
e3	<--> e10	.287
e4	<--> e2	-.275
e5	<--> e16	.288
e5	<--> e7	.298
e5	<--> e10	-.098
e9	<--> e23	.181

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kompensasi	.125	.024	5.141	***	par_57
Kepemimpinan	.216	.034	6.445	***	par_58
Budaya	.172	.038	4.476	***	par_59
e26	.121	.028	4.397	***	par_60
e27	.092	.023	3.967	***	par_61
e5	.119	.015	7.968	***	par_62
e4	.119	.016	7.558	***	par_63
e3	.029	.007	3.994	***	par_64
e2	.079	.012	6.827	***	par_65
e1	.123	.015	7.916	***	par_66
e10	.069	.014	4.868	***	par_67

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e9	.136	.018	7.618	***	par_68
e8	.261	.034	7.623	***	par_69
e7	.168	.022	7.503	***	par_70
e6	.109	.016	6.860	***	par_71
e15	.216	.028	7.820	***	par_72
e14	.054	.020	2.655	.008	par_73
e13	.199	.038	5.194	***	par_74
e12	.087	.018	4.787	***	par_75
e11	.115	.033	3.513	***	par_76
e21	.198	.024	8.093	***	par_77
e22	.115	.018	6.484	***	par_78
e23	.117	.017	6.888	***	par_79
e24	.044	.017	2.656	.008	par_80
e25	.223	.031	7.311	***	par_81
e16	.212	.025	8.301	***	par_82
e17	.154	.019	8.116	***	par_83
e18	.028	.013	2.182	.029	par_84
e19	.246	.029	8.381	***	par_85
e20	.086	.015	5.950	***	par_86

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Kepuasan	.182
Kinerja	.181
PUA20	.784
PUA19	.352
PUA18	.929
PUA17	.497
PUA16	.411
KER25	.456
KER24	.891
KER23	.653
KER22	.693
KER21	.361
BUD11	.673
BUD12	.726
BUD13	.469
BUD14	.846
BUD15	.443
KEP6	.591
KEP7	.464

	Estimate
KEP8	.459
KEP9	.434
KEP10	.758
KOM1	.530
KOM2	.679
KOM3	.873
KOM4	.545
KOM5	.513

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
Kepuasan	.033	.176	.310	.000	.000
Kinerja	.084	.266	-.085	.176	.000
PUA20	.048	.256	.451	1.455	.000
PUA19	.032	.168	.295	.951	.000
PUA18	.052	.277	.488	1.573	.000
PUA17	.034	.179	.315	1.015	.000
PUA16	.033	.176	.310	1.000	.000
KER25	.108	.344	-.110	.228	1.293
KER24	.150	.477	-.152	.316	1.795
KER23	.117	.372	-.119	.247	1.400
KER22	.128	.405	-.129	.268	1.523
KER21	.084	.266	-.085	.176	1.000
BUD11	1.173	.000	.000	.000	.000
BUD12	1.157	.000	.000	.000	.000
BUD13	1.011	.000	.000	.000	.000
BUD14	1.311	.000	.000	.000	.000
BUD15	1.000	.000	.000	.000	.000
KEP6	.000	.854	.000	.000	.000
KEP7	.000	.819	.000	.000	.000
KEP8	.000	1.012	.000	.000	.000
KEP9	.000	.694	.000	.000	.000
KEP10	.000	1.000	.000	.000	.000
KOM1	.000	.000	1.050	.000	.000
KOM2	.000	.000	1.153	.000	.000
KOM3	.000	.000	1.264	.000	.000
KOM4	.000	.000	1.068	.000	.000
KOM5	.000	.000	1.000	.000	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
Kepuasan	.036	.213	.286	.000	.000
Kinerja	.104	.369	-.090	.202	.000
PUA20	.032	.188	.253	.885	.000
PUA19	.021	.126	.169	.593	.000
PUA18	.035	.205	.275	.964	.000
PUA17	.025	.150	.201	.705	.000
PUA16	.023	.137	.183	.641	.000
KER25	.070	.250	-.061	.137	.676
KER24	.098	.349	-.085	.191	.944
KER23	.084	.298	-.072	.164	.808
KER22	.086	.308	-.075	.168	.832
KER21	.062	.222	-.054	.122	.601
BUD11	.821	.000	.000	.000	.000
BUD12	.852	.000	.000	.000	.000
BUD13	.684	.000	.000	.000	.000
BUD14	.920	.000	.000	.000	.000
BUD15	.666	.000	.000	.000	.000
KEP6	.000	.769	.000	.000	.000
KEP7	.000	.681	.000	.000	.000
KEP8	.000	.678	.000	.000	.000
KEP9	.000	.659	.000	.000	.000
KEP10	.000	.871	.000	.000	.000
KOM1	.000	.000	.728	.000	.000
KOM2	.000	.000	.824	.000	.000
KOM3	.000	.000	.934	.000	.000
KOM4	.000	.000	.738	.000	.000
KOM5	.000	.000	.716	.000	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
Kepuasan	.033	.176	.310	.000	.000
Kinerja	.078	.235	-.139	.176	.000
PUA20	.000	.000	.000	1.455	.000
PUA19	.000	.000	.000	.951	.000
PUA18	.000	.000	.000	1.573	.000
PUA17	.000	.000	.000	1.015	.000
PUA16	.000	.000	.000	1.000	.000
KER25	.000	.000	.000	.000	1.293
KER24	.000	.000	.000	.000	1.795
KER23	.000	.000	.000	.000	1.400
KER22	.000	.000	.000	.000	1.523

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
KER21	.000	.000	.000	.000	1.000
BUD11	1.173	.000	.000	.000	.000
BUD12	1.157	.000	.000	.000	.000
BUD13	1.011	.000	.000	.000	.000
BUD14	1.311	.000	.000	.000	.000
BUD15	1.000	.000	.000	.000	.000
KEP6	.000	.854	.000	.000	.000
KEP7	.000	.819	.000	.000	.000
KEP8	.000	1.012	.000	.000	.000
KEP9	.000	.694	.000	.000	.000
KEP10	.000	1.000	.000	.000	.000
KOM1	.000	.000	1.050	.000	.000
KOM2	.000	.000	1.153	.000	.000
KOM3	.000	.000	1.264	.000	.000
KOM4	.000	.000	1.068	.000	.000
KOM5	.000	.000	1.000	.000	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
Kepuasan	.036	.213	.286	.000	.000
Kinerja	.097	.326	-.147	.202	.000
PUA20	.000	.000	.000	.885	.000
PUA19	.000	.000	.000	.593	.000
PUA18	.000	.000	.000	.964	.000
PUA17	.000	.000	.000	.705	.000
PUA16	.000	.000	.000	.641	.000
KER25	.000	.000	.000	.000	.676
KER24	.000	.000	.000	.000	.944
KER23	.000	.000	.000	.000	.808
KER22	.000	.000	.000	.000	.832
KER21	.000	.000	.000	.000	.601
BUD11	.821	.000	.000	.000	.000
BUD12	.852	.000	.000	.000	.000
BUD13	.684	.000	.000	.000	.000
BUD14	.920	.000	.000	.000	.000
BUD15	.666	.000	.000	.000	.000
KEP6	.000	.769	.000	.000	.000
KEP7	.000	.681	.000	.000	.000
KEP8	.000	.678	.000	.000	.000
KEP9	.000	.659	.000	.000	.000
KEP10	.000	.871	.000	.000	.000

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
KOM1	.000	.000	.728	.000	.000
KOM2	.000	.000	.824	.000	.000
KOM3	.000	.000	.934	.000	.000
KOM4	.000	.000	.738	.000	.000
KOM5	.000	.000	.716	.000	.000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
Kepuasan	.000	.000	.000	.000	.000
Kinerja	.006	.031	.055	.000	.000
PUA20	.048	.256	.451	.000	.000
PUA19	.032	.168	.295	.000	.000
PUA18	.052	.277	.488	.000	.000
PUA17	.034	.179	.315	.000	.000
PUA16	.033	.176	.310	.000	.000
KER25	.108	.344	-.110	.228	.000
KER24	.150	.477	-.152	.316	.000
KER23	.117	.372	-.119	.247	.000
KER22	.128	.405	-.129	.268	.000
KER21	.084	.266	-.085	.176	.000
BUD11	.000	.000	.000	.000	.000
BUD12	.000	.000	.000	.000	.000
BUD13	.000	.000	.000	.000	.000
BUD14	.000	.000	.000	.000	.000
BUD15	.000	.000	.000	.000	.000
KEP6	.000	.000	.000	.000	.000
KEP7	.000	.000	.000	.000	.000
KEP8	.000	.000	.000	.000	.000
KEP9	.000	.000	.000	.000	.000
KEP10	.000	.000	.000	.000	.000
KOM1	.000	.000	.000	.000	.000
KOM2	.000	.000	.000	.000	.000
KOM3	.000	.000	.000	.000	.000
KOM4	.000	.000	.000	.000	.000
KOM5	.000	.000	.000	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
--	--------	--------------	------------	----------	---------

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
Kepuasan	.000	.000	.000	.000	.000
Kinerja	.007	.043	.058	.000	.000
PUA20	.032	.188	.253	.000	.000
PUA19	.021	.126	.169	.000	.000
PUA18	.035	.205	.275	.000	.000
PUA17	.025	.150	.201	.000	.000
PUA16	.023	.137	.183	.000	.000
KER25	.070	.250	-.061	.137	.000
KER24	.098	.349	-.085	.191	.000
KER23	.084	.298	-.072	.164	.000
KER22	.086	.308	-.075	.168	.000
KER21	.062	.222	-.054	.122	.000
BUD11	.000	.000	.000	.000	.000
BUD12	.000	.000	.000	.000	.000
BUD13	.000	.000	.000	.000	.000
BUD14	.000	.000	.000	.000	.000
BUD15	.000	.000	.000	.000	.000
KEP6	.000	.000	.000	.000	.000
KEP7	.000	.000	.000	.000	.000
KEP8	.000	.000	.000	.000	.000
KEP9	.000	.000	.000	.000	.000
KEP10	.000	.000	.000	.000	.000
KOM1	.000	.000	.000	.000	.000

	Budaya	Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja
KOM2	.000	.000	.000	.000	.000
KOM3	.000	.000	.000	.000	.000
KOM4	.000	.000	.000	.000	.000
KOM5	.000	.000	.000	.000	.000

