

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan terhadap variabel, maka dapat dibuat beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa gambaran responden terhadap semangat kerja cukup baik, kepemimpinan cukup baik, budaya organisasi baik, kepuasan kerja cukup baik, dan kinerja pegawai dalam kategori cukup baik.
2. Semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, ini berarti jika semangat kerja meningkat, maka kepuasan kerja pegawai ikut meningkat.
3. Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, hasil ini berarti semakin baik kepemimpinan, tidak memiliki dampak yang besar untuk meningkatkan kepuasan kerja.
4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini berarti semakin baik budaya organisasi maka kepuasan kerja juga akan makin meningkat.
5. Semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hasil ini menunjukkan jika semangat kerja meningkat, maka kinerja pegawai ikut meningkat.

6. Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, ini menunjukkan semakin baik kepemimpinan, tidak memiliki dampak yang besar untuk meningkatkan kinerja pegawai.
7. Budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin baik budaya organisasi maka tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai.
8. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berarti semakin baik kepuasan kerja, maka akan meningkatkan kinerja pegawai.
9. Hasil uji pengaruh tidak langsung yaitu:
 - a) Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh yang positif dan signifikan dari semangat kerja terhadap kinerja pegawai.
 - b) Kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
 - c) Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
10. Nilai koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa kemampuan variabel semangat kerja, kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja untuk menjelaskan variabel kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah sebesar 0,856 atau 86%. Selanjutnya, kemampuan variabel semangat kerja, kepemimpinan,

budaya organisasi, dan kepuasan kerja untuk menjelaskan variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah sebesar 0,725% atau 72%.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan, maka dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Bagian Tata Pemerintahan Setda Kota Kupang harus meningkatkan semangat kerja menjadi sangat baik. Terutama pada indikator kualitas untuk bertahan dalam bekerja yaitu dengan cara pimpinan harus memperhatikan pembagian porsi pekerjaan kepada seluruh pegawai agar pekerjaan tidak menumpuk pada satu orang atau beberapa pegawai yang dinilai memiliki kemampuan bekerja yang baik.
2. Bagian Tata Pemerintahan Setda Kota Kupang harus lebih meningkatkan kepemimpinan menjadi sangat baik. Terutama pada indikator kemampuan komunikasi yaitu dengan cara melaksanakan rapat rutin internal instansi sehingga terdapat komunikasi dua arah antar pimpinan dan seluruh pegawai.
3. Bagian Tata Pemerintahan Setda Kota Kupang harus meningkatkan budaya organisasi menjadi sangat baik. Terutama pada indikator agresifitas atau inisiatif yang dilakukan oleh seluruh pegawai dalam melakukan pekerjaan.
4. Bagian Tata Pemerintahan Setda Kota Kupang harus meningkatkan kepuasan kerja menjadi sangat baik. Terutama pada indikator kepuasan terhadap imbalan agar seluruh pegawai merasa puas terhadap imbalan yang diterima seperti tunjangan kinerja dan honorarium lainnya.

5. Bagian Tata Pemerintahan Setda Kota Kupang harus meningkatkan kinerja pegawai menjadi sangat baik. Terutama pada indikator kuantitas dari hasil dengan cara meningkatkan produktivitas keseluruhan pegawai.
6. Bagi penelitian selanjutnya, semoga hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan perbandingan atau referensi tambahan untuk penelitian dengan menggunakan variabel maupun indikator yang berbeda serta menambah dan memperluas sampel.

DAFTAR PUSTAKA

Buku - Buku

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Abdullah, M. Ma'ruf. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Afandi, P. 2016. *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*. Yogyakarta: Deepublish.
- Agus, Setiawan Bahar dan Abd. Muhith. 2013. *Transformational Leadership*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Allen, N. J. And Meyer, J. P. 1993. "Organizational Comitment: Evidence of Career Stage Effects ". *Journal of Business Research*. Vol. 26, No. 7.
- Alex, S. Nitisemito, 2005. *Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Edisi Kelima, Cetakan Keempat Belas, Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Asnawi, T. 2011. *Kepemimpinan*. Jambi. Hamada Prima.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Colquit J, Lepine J, Wesson M.2015. *Organizational Behavior*. MacGraw-Hill Education.NY 20121.2 Penn Plaza. Fourth Edition. New York.
- Edison, Emron, dkk. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta. Bandung.
- Ferdinand, Augusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gendro, Wiyono.2011. *Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS17.0 dan Smart PLS.2.0*. Yogyakarta: Percetakan STIM YKPM.
- George R. Terry ,2008. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. (edisi bahasa Indonesia). PT. Bumi Aksara: Bandung.
- Ghozali Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Hasibuan, Malayu S.P, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Alfabeta.
- _____, Malayu S.P, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Alfabeta.
- _____, Malayu Sp. 2012. *Manajemen SDM*. Edisi Revisi, Cetakan Ke Tigabelas. Jakarta : Bumi Aksara.
- Jogiyanto dan Abdillah, Willy. 2016. *Konsep dan Aplikasi PLS Untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta: BPFE.
- Kartono dan Kartini. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Kaswan.2017. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Bandung : Alfabeta.
- Kowalski, T.J, Thomas J. Lasley & Mahoney W. James (2008). *Data-driven decision and school leadership : best practices for school improvement*. Boston.
- Levis, L. R. (2013). *Metode Penelitian Perilaku Petani*. Yogyakarta: Ledalero.
- Luthans. Fred. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Malayu SP. Hasibuan, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar P. A.A. 2010. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson.2001.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku kedua.
- _____.2006. *Human Resource Management*. Alih Bahasa. Jakarta: Salemba Empat.
- Muhdar. 2015. *Organizational Citizenship Behavior Perusahaan*. Gorontalo: Sultan Amai Press.
- Ndraha, Talizidhu, 2005, *Teory Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama PT. Rineka Cipta, Jakarta.

- Nitisemito, Alex S. 2002. *Manajemen Personalia*. Edisi Revisi. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noor Juliansyah. 2014. *Metode Penelitian*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Panggabean, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia. Bogor.
- Rahadi, Dedi Rianto. 2010. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri Publishing.
- Riduwan. 2004. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*, Alfabeta: Bandung.
- _____.2009. *Skala Pengukuran Variabel – Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Edisi Kedua. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Riani Asri Laksmi. 2011. *Budaya Organisasi*. Penerbit Graha Baru. Jakarta.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* Edisi Ketiga. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen. P. 2003. *Teori Organisasi, Struktur Desain dan Aplikasi, Edisi Ketiga*, Jakarta; Penerbit: Arcan.
- _____, Mary Coulter. 2014. *Management. Twelf Edition*. United States Organisasi Non Profit. Jakarta : PT. Grasindo.
- _____, 2015, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Salaemba Empat, Jakarta.
- Sedarmayanti. 2011. *Tata Kerja Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sjafri Mangkuprawira & Aida Vitayala Hubeis. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Setiawan, Ivan Aries dan Imam Ghazali, 2006, *Akuntansi Kepererilakuan konsep dan kajian empiris perilaku akuntan*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Strauss dan Sayles. 2012, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Prehallindo, Jakarta.

- Sujarweni, V. Wiratna. 2014. *Metode Penelitian: Lengkap, Praktis, dan Mudah Dipahami*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sugiyono.2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung. Penerbit CV. Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Suhendi, H., Anggara, S. (2010). *Perilaku Organisasi*, Bandung : C.V. Pustaka Setia
- Sondang P. Siagian. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Wagner, John A. & Hollenbeck, John R. 2010. *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. New Yor: Routledge.
- Wibowo. 2013. *Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Depok. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- _____. 2017. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Depok. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- _____. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*.Jakarta: Salemba Empat.
- _____. 2013. *Kepemimpinan: (Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian)*.Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yamin, Sofyan dan Heri Kurniawan. 2011. *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling: Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS*. Jakarta: Salemba Infotek.

Jurnal - Jurnal

- Abdul Haliq, Umar Makawi dan Dewi Merdayanty. 2016. “Analisis Hubungan Semangat Kerja Dengan Kinerja Di Badan Kesatuan Bangsa dan, Politik dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Kapuas.” *As Siyasa* Vol.1(1): 49–55.
- Abdul Aziz Nugraha Pratama dan Aprina Wardani. 2017. “Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal).” *Muqtasid: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah* Vol.8(2): 119.
- Agrisna Puspita Sari. 2013.”Pengaruh Kompensasi, Iklim Kerja, Semangat Kerja dan Karakteristik Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol.2:70.
- Alfi Pahlawan dan Onsardi. 2020. “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.” *Jurnal Administrasi Publik UNSRAT* Vol.1(2): 153–63.
- Austin Alexander Parhusip, Vibi Alamsyah dan Muhammad Fathur Rahman. 2019. “Pengaruh Semangat Kerja, Kejelasan Peran, Fisik Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Universitas Potensi Utama.” *Accumulated Journal* Vol.2(1): 1–14. potensi-utama.ac.id.
- Catur Windaryadi. 2018. “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai”. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya* Vol. 16 (3).
- Diana Sri Dewi. 2020.”Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Riau Pos Intermedia Di Kota Pekanbaru. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 12 Nomor (2).
- Kenly Rimpulaeng dan Jantje L. Sepang. 2014. “Motivasi Kerja, Komitmen Karyawan, dan Budaya Organisasi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gudang Garam Manado”. *Jurnal EMBA*. Vol 2 No (3).
- Mochamad Fauzi Hasanudin, Wowo Utari, dan Nugroho Mardi Wibowo. 2021. “Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Semangat Kerja Pegawai Bri Cabang Bojonegoro.” *Jurnal Mitra Manajemen* 5(4): 301–11.

- Muhammad Fais Fahmi, Cablullah Wibisono, dan Bambang Satriawan. 2021. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjung Pinang. *Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*. Vol.4. No. 4.
- Nono Carsono. 2021. “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Penghulu.” *Perwira Journal of Economics & Business*. Vol.1(1): 96–104.
- Nurhalim, F. D. S. dan K. T. Sudarsih,2015, “Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan OCB Terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia Cabang Jember”. *Artikel Ilmiah*. Vol.1.(2): 55-68.
- Putu Indah Afsari Dewi.2017.”Pengaruh Kepemimpinan dan Pemberdayaan Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Pegawai Pada PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung”. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol.4, No.1.
- Setria Feri, Adi Rahmat, Bambang Supeno.2020.”Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies”. *Jurnal Inovasi Bisnis dan manajemen Indonesia*. Vol.4. Nomor.1.
- Sudirman Dandu. 2019. “Pengaruh Rekrutmen, Kompetensi, Motivasi, Disiplin dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Kabupaten Halmahera Barat”. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol 1, NO 2.
- Surya Kelana Basri dan Rusdianan Rauf. 2021.“Pengaruh Semangat Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.” *YUME : Journal of Management* 4(1): 103–21.

Lampiran 1

No. Kuesioner :

Hari/Tgl :

Kuesioner Penelitian

PENGARUH SEMANGAT KERJA, KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BAGIAN TATA PEMERINTAHAN SETDA KOTA KUPANG MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

KATA PENGANTAR

Dengan hormat,

Berkenaan dengan penyelesaian pendidikan Magister Manajemen saya di Universitas Katolik Widya Mandira Kupang maka salah satu persyaratan yang harus saya penuhi adalah melakukan penelitian. Untuk itu saya mohon kesediaan dan kerjasama bapak/ibu, saudara/i untuk dapat mengisi angket/kuisisioner penelitian yang saya berikan ini. Data ini sangat bermanfaat bagi penulisan Tesis saya yang berjudul “Pengaruh Semangat Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Tata Pemerintahan Setda Kota Kupang Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi”.

Jawaban yang diberikan bersifat akademis dan demi perkembangan Ilmu pengetahuan dan Sains dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, oleh karena itu segala jawaban dan informasi yang saudara berikan dijaga tidak dipublikasikan dan dijaga kerahasiaannya. Atas kesediaan dan kerjasamanya saya sampaikan terima kasih.

Hormat saya,

Peneliti

Dewi Fitriani

NIM: 811211014

Identitas Responden

Nama Responden :Jenis kelamin : L / P

Status Kepegawaian : PNS / PTT Masa Kerja :thn

Jabatan :

Pendidikan Terakhir :

Umur :

Petunjuk Pengisian

Pernyataan-pernyataan dalam kuisioner merupakan pernyataan deskriptif yang memberikan gambaran seorang pemimpin, gambaran nilai / sistim yang dianut dalam organisasi dan persepsi saudara terhadap pekerjaan yang saudara lakukan. Untuk setiap pernyataan, kami mohon anda untuk menilai seberapa serangkaian; pernyataan tersebut sesuai dengan seseorang yang sedang anda gambarkan, maka berilah tanda centang (\surd), pada jawabannya :

Sangat Setuju	:SS	=5
Setuju	:S	=4
Ragu-ragu	:R	=3
Tidak Setuju	:TS	=2
Sangat Tidak Setuju	:STS	=1

DAFTAR PERNYATAAN PENELITIAN

1. Variabel Semangat Kerja (X1)

No	PERNYATAAN	SS	S	RR	TS	STS
Minat atau antusiasme						
1	Saya merasa bersemangat dalam bekerja					
2	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan saya hingga selesai					
3	Saya mengajak rekan kerja untuk selalu antusias terhadap pekerjaan					
Kekuatan untuk melawan frustrasi						
4	Ketika bekerja dalam tekanan saya selalu menemukan cara - cara untuk melawan frustrasi					
5	Saya tekun dan tidak mudah putus asa dalam bekerja					
6	Jika terdapat kesalahan, saya siap memperbaiki hasil kerja saya					
Kualitas untuk bertahan						
7	Saya tetap bertahan ketika mengalami kesulitan dalam bekerja					
8	Saya selalu memberikan solusi jika adanya kendala yang dihadapi dalam pekerjaan					
Semangat Berkelompok						
9	Saya dan rekan kerja selalu berkolaborasi dalam melaksanakan pekerjaan					
10	Jika ada rekan kerja yang tidak masuk kantor saya siap mengambil alih pekerjaannya					

2. Variabel Kepemimpinan (X2)

No	PERNYATAAN	SS	S	RR	TS	STS
Kemampuan mengambil keputusan						
11	Pemimpin saya memiliki kemampuan yang baik dalam mengambil keputusan					
12	Pemimpin saya selalu peduli terhadap kepentingan organisasi dalam mengambil keputusan					
Kemampuan memotivasi						
13	Pemimpin saya selalu memberikan motivasi kepada para pegawai untuk selalu giat dalam bekerja					
14	Pemimpin saya selalu memberikan reward sebagai motivasi apabila para pegawai melaksanakan tugas dengan baik					
Kemampuan Komunikasi						
15	Pemimpin saya mampu berkomunikasi secara baik dengan para pegawai dalam hal pekerjaan					
16	Pemimpin saya mampu berkomunikasi secara baik dengan pimpinan di atasnya dalam hal pekerjaan					
Kemampuan mengendalikan bawahan						
17	Pemimpin saya mampu mengajak para pegawai untuk bekerja sama dalam melaksanakan tugas					
18	Pemimpin saya mampu memberikan solusi kepada para pegawai jika terjadi kesalahan dalam bekerja					
Kemampuan mengendalikan emosional						
19	Pemimpin saya mampu mengendalikan emosi dalam melakukan pekerjaan					
20	Pemimpin saya tidak mampu dalam mengendalikan emosi saat melakukan pekerjaan					

3. Variabel Budaya Organisasi (X3)

No	PERNYATAAN	SS	S	RR	TS	STS
<i>Innovation and risk taking (Inovasi dan pengambilan resiko)</i>						
21	Saya diminta oleh organisasi untuk memiliki inovasi dan kreatif dalam mengerjakan tugas pekerjaan					
22	Saya siap mengambil resiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya					
<i>Attention to detail (Perhatian terhadap detail pekerjaan)</i>						
23	Saya selalu dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, cermat dan memperhatikan aturan yang berlaku.					
24	Organisasi memberitahukan saya untuk lebih memperhatikan terhadap hal detail dalam pekerjaan					
<i>Outcome orientation (Orientasi Hasil)</i>						
25	Organisasi mendorong saya untuk terus mengembangkan diri dan mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan					
26	Saya selalu menekankan pada hasil kerja, tetapi tetap memperhatikan proses kerja untuk mencapai hasil yang optimal					
<i>People orientation (Orientasi Individu)</i>						
27	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh					
28	Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya selalu melakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi					
<i>Team Orientation (Orientasi terhadap tim)</i>						
29	Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim					
30	Di dalam organisasi tempat saya bekerja, pekerjaan diselesaikan dengan kerjasama tim sesuai penugasan dari atasan					

Aggressiveness (Agresivitas)					
31	Saya dituntut untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawab saya				
32	organisasi ini memiliki kesepakatan yang jelas mengenai pedoman pelaksanaan tugas yang benar dan yang salah				
Stability (Stabilitas)					
33	Saya merasa nyaman dengan kondisi lingkungan organisasi yang ada saat ini				
34	Organisasi ini sering melakukan kegiatan-kegiatan yang memupuk rasa kebersamaan dan kekeluargaan				

4. Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No	PERNYATAAN	SS	S	RR	TS	STS
Kepuasan Terhadap Pekerjaan						
35	Saya merasa puas dengan pekerjaan dan beban kerja yang dijalani saat ini					
36	Pekerjaan yang dibebankan kepada saya memberikan saya peluang untuk mengambil keputusan sendiri, menimbulkan kebebasan dan ketidaktergantungan					
Kepuasan Terhadap Imbalan						
37	Gaji / Tunjangan Kinerja yang saya terima saat ini sudah memuaskan sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang saya emban					
38	Sebagai pegawai di organisasi ini, saya merasa puas dengan pendapatan yang diterima bila dibandingkan dengan prestasi kerja yang selama ini saya tunjukkan					
Kepuasan Terhadap Supervisi Atasan						
39	Atasan selama ini selalu memberikan pengarahan kepada bawahan dalam setiap pekerjaan					
40	Komunikasi antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik dalam menyelesaikan masalah-masalah pekerjaan					
Kepuasan Terhadap Rekan Kerja						
41	Bilamana dibutuhkan rekan kerja memberikan bantuan langsung dalam upaya untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya					
42	Rekan kerja saya selalu memberi nasehat, dukungan dan membantu saya apabila menghadapi kesulitan dalam pekerjaan					

Kesempatan Promosi					
43	Semua karyawan di organisasi ini diberikan kesempatan yang sama untuk promosi				
44	Adanya promosi yang dilakukan oleh organisasi memotivasi karyawan untuk lebih berkembang dan maju				

5. Kinerja Pegawai (Y)

No	PERNYATAAN	SS	S	RR	TS	STS
Kuantitas dari hasil						
45	Selalu mengerjakan tugas sesuai dengan kuantitas yang diinginkan oleh organisasi					
46	Kuantitas Pekerjaan yang diberikan sudah sesuai dengan kemampuan saya					
Kualitas dari hasil						
47	Selama bekerja, hasil pekerjaan saya lebih baik bila dibandingkan dengan waktu yang lalu					
48	Kualitas kerja saya sudah sesuai dengan Standar yang ditetapkan					
Ketepatan waktu dari hasil						
49	Saya menyelesaikan tugas tepat waktu					
50	Saya tidak menunda pelaksanaan tugas					
Kehadiran						
51	Saya tidak menghindari tugas yang diberikan					
52	Jika saya tidak masuk kantor, saya ijin kepada atasan/pimpinan					
Kemampuan bekerja sama						
53	Saya mampu bekerjasama dalam tim atau kelompok					
54	Saya mampu bekerjasama dengan pimpinan					

Lampiran 2: Hasil Analisis Deskriptif

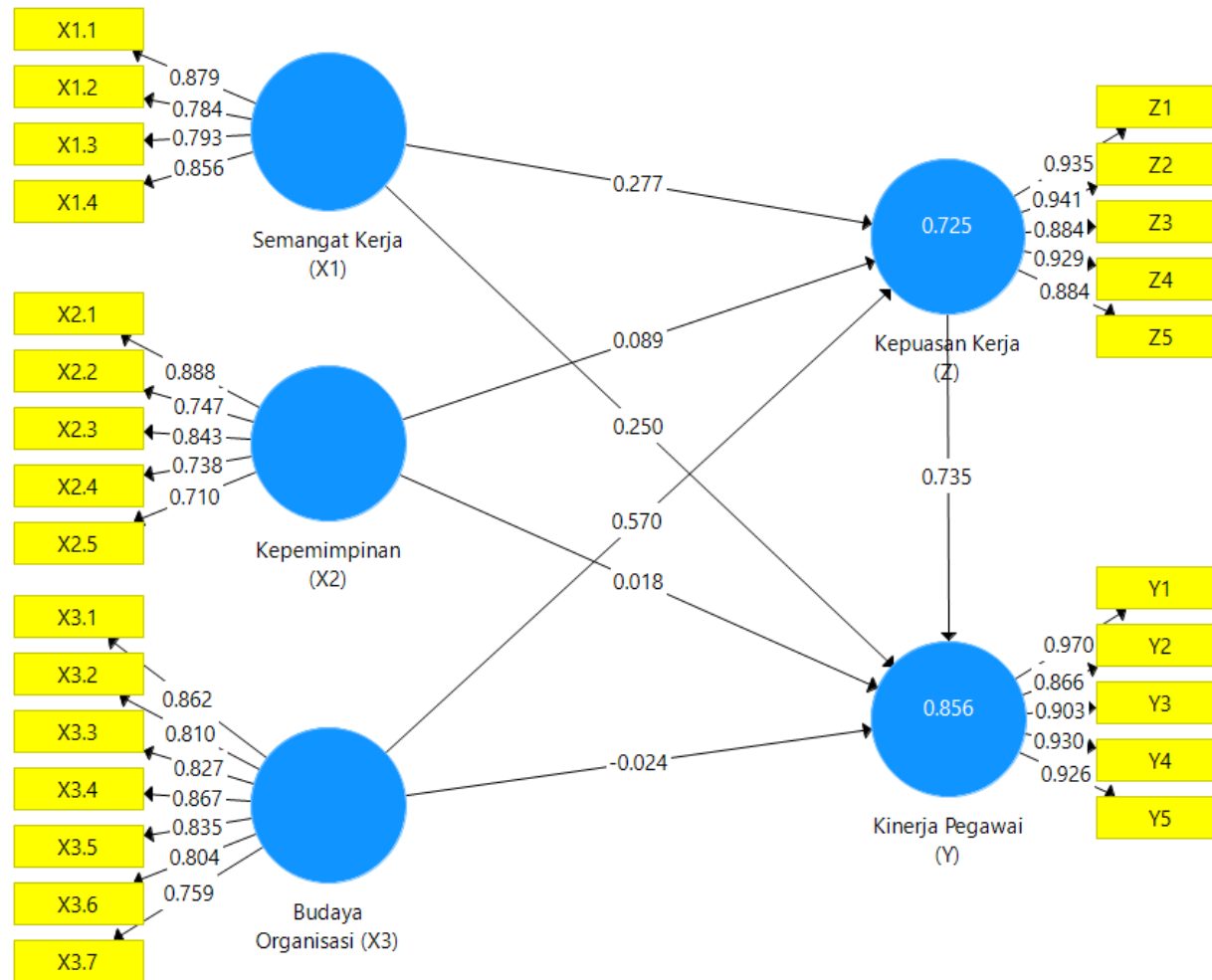
RESPONDEN	SEMANGAT KERJA (X1)				KEPEMIMPINAN (X2)				
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5
1	5	5	5	4	4	3	4	3	3
2	5	5	4	4	4	3	3	3	4
3	5	5	4	5	4	2	2	2	4
4	4	4	4	4	4	3	2	3	4
5	4	4	4	4	4	3	4	3	3
6	4	4	4	4	4	3	4	3	3
7	4	2	3	4	4	4	4	4	4
8	4	4	3	3	4	4	4	5	4
9	4	2	2	4	4	4	4	4	3
10	4	2	2	2	4	3	4	3	4
11	4	4	3	3	4	5	4	4	5
12	4	4	3	4	4	3	4	3	3
13	4	4	3	3	4	3	4	3	4
14	4	4	5	4	4	5	4	5	4
15	4	2	2	4	4	2	2	2	3
16	4	4	4	4	4	2	2	2	3
17	4	3	4	4	4	4	4	4	4
18	3	3	3	3	4	5	4	5	5
19	3	2	2	2	4	4	3	4	4
20	3	3	2	2	4	4	3	4	4
21	3	4	3	3	3	3	2	3	2
22	3	2	2	3	3	4	2	4	4
23	3	3	4	3	3	4	3	4	4
24	3	2	2	2	3	2	3	2	4
25	3	3	4	4	3	2	2	2	2
26	3	3	2	3	2	2	2	2	4
27	3	1	2	3	2	2	3	2	2

28	3	2	2	3	2	3	2	3	2
29	2	4	3	2	2	2	2	2	3
30	2	2	3	2	2	2	1	2	2
□	108	96	93	99	105	95	91	95	104
$\bar{X}Ps - p$	3,60	3,20	3,10	3,30	3,50	3,17	3,03	3,17	3,47
$(\bar{X}Ps - p)/5$	0,72	0,64	0,62	0,66	0,70	0,63	0,61	0,63	0,69
$Ps - p$	72,00	64,00	62,00	66,00	70,00	63,33	60,67	63,33	69,33
Rata-Rata	72,00	64,00	62,00	66,00	70,00	63,33	60,67	63,33	69,33

RESPONDEN	BUDAYA ORGANISASI (X3)							KEPUASAN KERJA (Z)					KINERJA PEGAWAI (Y)				
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	3	5	3	3	3	5	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3
9	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
10	4	4	4	4	2	2	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3
12	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3
14	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	2
15	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	3	4	4	4	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
18	3	2	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

21	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22	3	2	3	3	2	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
23	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
24	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
25	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
26	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
27	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2
28	2	3	3	3	2	2	4	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
29	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
30	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2
□	102	101	103	105	101	99	107	101	96	98	100	98	95	98	97	97	99
$\bar{X}Ps - p$	3,40	3,37	3,43	3,50	3,37	3,30	3,57	3,37	3,20	3,27	3,33	3,27	3,17	3,27	3,23	3,23	3,30
$(\bar{X}Ps - p)/5$	0,68	0,67	0,69	0,70	0,67	0,66	0,71	0,67	0,64	0,65	0,67	0,65	0,63	0,65	0,65	0,65	0,66
Ps - p	68,00	67,33	68,67	70,00	67,33	66,00	71,33	67,33	64,00	65,33	66,67	65,33	63,33	65,33	64,67	64,67	66,00
Rata-Rata	68,00	67,33	68,67	70,00	67,33	66,00	71,33	67,33	64,00	65,33	66,67	65,33	63,33	65,33	64,67	64,67	66,00

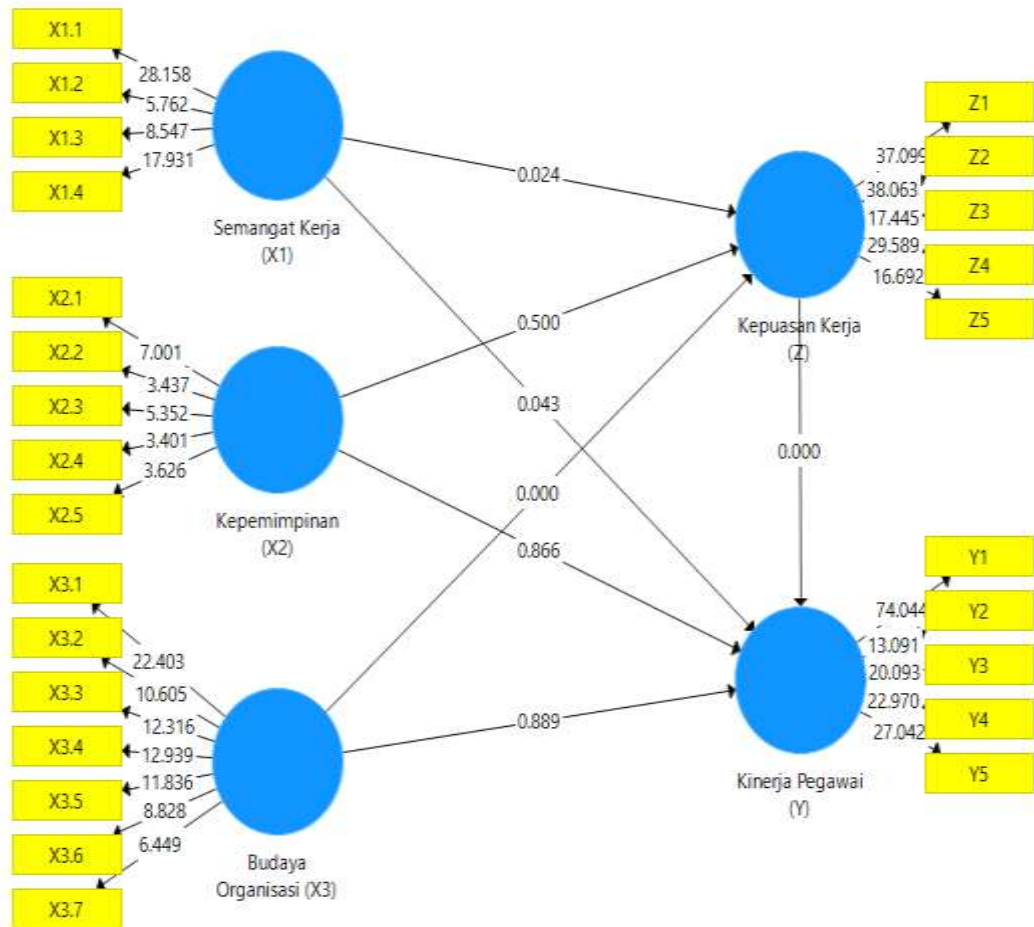
Lampiran 3: Uji Outer Model



Lampiran 4: Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

	Budaya Organisasi (X3)	Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Pegawai (Y)	Semangat Kerja (X1)
X1.1					0,879
X1.2					0,784
X1.3					0,793
X1.4					0,856
X2.1		0,888			
X2.2		0,747			
X2.3		0,843			
X2.4		0,738			
X2.5		0,710			
X3.1	0,862				
X3.2	0,810				
X3.3	0,827				
X3.4	0,867				
X3.5	0,835				
X3.6	0,804				
X3.7	0,759				
Y1				0,970	
Y2				0,866	
Y3				0,903	
Y4				0,930	
Y5				0,926	
Z1			0,935		
Z2			0,941		
Z3			0,884		
Z4			0,929		
Z5			0,884		

Lampiran 5 : Uji Inner Model



Lampiran 6:

Total Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi (X3) -> Kepuasan Kerja (Z)	0,570	0,568	0,155	3,683	0,000
Budaya Organisasi (X3) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,396	0,405	0,177	2,234	0,026
Kepemimpinan (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0,089	0,092	0,132	0,675	0,500
Kepemimpinan (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,083	0,080	0,139	0,602	0,548
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,735	0,743	0,136	5,409	0,000
Semangat Kerja (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0,277	0,279	0,122	2,262	0,024
Semangat Kerja (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,454	0,442	0,150	3,019	0,003

Total Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi (X3) -> Kepuasan Kerja (Z)					
Budaya Organisasi (X3) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,419	0,429	0,159	2,644	0,008
Kepemimpinan (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)					
Kepemimpinan (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,065	0,066	0,097	0,671	0,502
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)					
Semangat Kerja (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)					
Semangat Kerja (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,204	0,203	0,090	2,267	0,024

Lampiran 7: Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Konstruk

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi (X3)	0,922	0,938	0,937	0,679
Kepemimpinan (X2)	0,876	1,025	0,891	0,621
Kepuasan Kerja (Z)	0,951	0,954	0,962	0,837
Kinerja Pegawai (Y)	0,954	0,955	0,965	0,846
Semangat Kerja (X1)	0,853	0,903	0,898	0,687

Lampiran 8: Hasil Cross Loading

	Budaya Organisasi (X3)	Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Pegawai (Y)	Semangat Kerja (X1)
X1.1	0,831	0,609	0,842	0,824	0,879
X1.2	0,558	0,293	0,467	0,540	0,784
X1.3	0,420	0,252	0,414	0,512	0,793
X1.4	0,508	0,255	0,582	0,626	0,856
X2.1	0,724	0,888	0,650	0,662	0,627
X2.2	0,173	0,747	0,158	0,121	0,079
X2.3	0,490	0,843	0,525	0,379	0,329
X2.4	0,156	0,738	0,137	0,121	0,079
X2.5	0,326	0,710	0,227	0,317	0,157
X3.1	0,862	0,633	0,921	0,871	0,720
X3.2	0,810	0,352	0,649	0,515	0,495
X3.3	0,827	0,647	0,573	0,497	0,450
X3.4	0,867	0,468	0,681	0,627	0,666
X3.5	0,835	0,530	0,613	0,622	0,712
X3.6	0,804	0,450	0,652	0,712	0,641
X3.7	0,759	0,409	0,566	0,515	0,456
Y1	0,730	0,467	0,835	0,970	0,789
Y2	0,702	0,468	0,820	0,866	0,791
Y3	0,733	0,520	0,830	0,903	0,601
Y4	0,711	0,538	0,873	0,930	0,758
Y5	0,706	0,460	0,823	0,926	0,644
Z1	0,811	0,659	0,935	0,859	0,693
Z2	0,739	0,539	0,941	0,907	0,744
Z3	0,776	0,436	0,884	0,715	0,697
Z4	0,731	0,565	0,929	0,879	0,657
Z5	0,729	0,360	0,884	0,790	0,567

Lampiran 9: Hasil Uji R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0,725	0,693
Kinerja Pegawai (Y)	0,856	0,833