

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Indonesia memiliki sejarah panjang sebagai negara maritim. Di masa lalu, kerajaan-kerajaan maritim nusantara seperti Sriwijaya, Majapahit, kerajaan di Maluku pernah memegang kunci jalur perdagangan dunia lewat rempah-rempah. Pedagang-pedagang dari Gujarat dan China mengambil rempah-rempah dari Kepulauan Maluku lalu mengirimkannya melalui kapal-kapal dagang menuju Cina, Semenanjung Arab, Eropa, hingga ke Madagaskar. Pelabuhan-pelabuhan kecil di Indonesia menjadi tempat persinggahan dan pusat perdagangan yang mempertemukan para pedagang dari berbagai bangsa, sehingga menjadi bandar niaga yang besar. Hal ini melatari lahirnya Pelabuhan Indonesia di era kemerdekaan. Sebelumnya, untuk mengelola kepelabuhanan di Indonesia, dibentuk 4 pelindo yang terbagi berdasar wilayah yang berbeda. Pelindo I mengelola pelabuhan di Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam, Sumatera Utara, Riau dan Kepulauan Riau. Pelindo I dibentuk berdasar PP No.56 Tahun 1991, sedang nama Pelindo I ditetapkan berdasar Akta Notaris No.1 tanggal 1 Desember 1992.

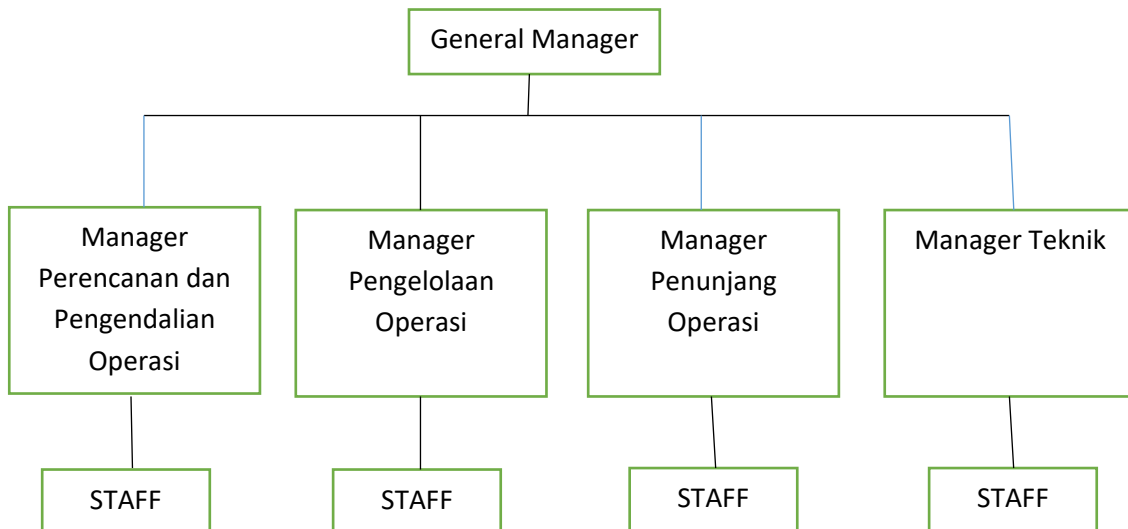
Pelindo II mengelola pelabuhan di wilayah 10 provinsi, yaitu Sumatera Barat, Jambi, Sumatera Selatan, Bengkulu, Lampung, Bangka Belitung, Banten, DKI Jakarta, Jawa Barat, dan Kalimantan Barat. Pelindo II dibentuk berdasar PP No.57

Tahun 1991, Pelindo II Persero) didirikan berdasar Akta Notaris Imas Fatimah SH, No.3, tanggal 1 Desember 1992.

Pelindo III mengelola pelabuhan di wilayah 7 provinsi, yaitu Jawa Timur, Jawa Tengah, Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah, Bali, NTB dan NTT. Pembentukan Pelindo III tertuang dalam Akta Notaris Imas 2 Fatimah, SH No.5 tanggal 1 Desember 1992, berdasar PP No.58 Tahun 1991. Sedang Pelindo IV mengelola pelabuhan di wilayah 11 provinsi, yaitu Provinsi Kalimantan Timur, Kalimantan Utara, Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah, Sulawesi Tenggara, Gorontalo, Sulawesi Utara, Maluku, Maluku Utara, Papua, dan Papua Barat. Pelindo IV dibentuk berdasar PP No.59 Tanggal 19 Oktober 1991. Sedang akta pembentukannya adalah Akta Notaris Imas Fatimah, SH no,7 tanggal 1 Desember 1992. Masing-masing Pelindo memiliki cabang dan anak usaha untuk mengelola bisnisnya. Pelindo I, II, III, IV adalah Perusahaan BUMN Non Listed yang sahamnya 100% dimiliki oleh Kementerian BUMN selaku Pemegang Saham Negara Republik Indonesia. Oleh karena itu, tidak terdapat informasi Pemegang Saham Utama maupun Saham Pengendali Individu di Pelindo.

Negara Republik Indonesia yang diwakili oleh Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia merupakan satu-satunya pemilik dan Pemegang saham tunggal. Merger atau integrasi keempat Pelindo menjadi satu Pelindo yang kemudian diberi bernama PT Pelabuhan Indonesia ini berdasar Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2021 Tentang Penggabungan PT Pelindo I, III, dan IV (Persero) ke Dalam PT Pelabuhan Indonesia II (Persero). Pelindo II bertindak sebagai holding induk

(perusahaan induk) dan ke-3 Pelindo (I,III, IV) bertindak sebagai sub-holding. Pembentukan subholding yang mengelola klaster-klaster usaha ditujukan untuk meningkatkan kapasitas pelayanan Pelindo dan efisiensi usaha. Berdasarkan Surat Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia nomor: S-756/MBU/10/2021 tanggal 1 Oktober 2021 perihal Persetujuan Perubahan nama, Perubahan Anggaran dasar dan Logo Perusahaan. Sehingga Pelindo II berganti nama menjadi PT Pelabuhan Indonesia (Persero) atau Pelindo.



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Pelindo Cabang Kupang

Visi PT Pelabuhan Indonesia (Persero) “Menjadi pemimpin ekosistem maritim terintegrasi dan berkelas dunia”.

Visi tersebut merupakan pernyataan cita-cita Perusahaan menjadi pintu gerbang utama jaringan logistik global di Indonesia. Cita-cita ini muncul dilandasi dengan

potensi geografis, peluang bisnis serta kebijakan nasional yang membuka peluang bagi perusahaan untuk merealisasikan visi dimaksud.

Misi PT Pelabuhan Indonesia (Persero) “Mewujudkan jaringan ekosistem maritim nasional melalui peningkatan konektivitas jaringan dan integrasi pelayanan guna mendukung pertumbuhan ekonomi negara”. Menyediakan Jasa Kepelabuhan & Maritim yang Handal dan Terintegrasi dengan Kawasan Industri untuk Mendukung Jaringan Logistik Indonesia & Global dengan Memaksimalkan Manfaat Ekonomi Selat Malaka.

Setiap jabatan mempunyai tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing, berikut job description setiap lini:

1 General Manager

a Fungsi dan Tugas Pokok

Menyelenggarakan dan melaksanakan pengelolaan penyediaan, pengusahaan dan pemasaran usaha jasa-jasa pelayanan petikemas dan kegiatan usaha terkait lainnya di daerah lingkungan kerja operasi.

b Wewenang

- 1). Menandatangani dokumen yang berkaitan dengan tugas General Manager.
- 2). Meminta data dan laporan; memberikan pembinaan serta mengarahkan para manager dan bawahan lainnya.
- 3). Menilai karya pegawai yang menjadi bawahannya secara periodic

- 4). Memberikan teguran dan pembinaan kepada bawahannya atas pelanggaran, sesuai dengan prosedur yang berlaku.
- 5). Melakukan koordinasi kerja, unit-unit kerja internal dan eksternal yang terkait dalam pelaksanaan tugas.
- 6). Melakukan komunikasi kerja timbal balik dengan atasan atau bawahan serta pihak lain yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas.
- 7). Memantau peliputan media masa terhadap berbagai masalah yang menyangkut kepelabuhan.

c Tanggung Jawab

- 1). Pelaksanaan tugas kepada Direksi PT Pelindo III.
- 2). Target RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) yang telah ditetapkan.
- 3). Keamanan bukti-bukti serta arsip-arsip yang disimpan di tempat arsip sentral dan Asset yang dikelolanya.
- 4). Kebenaran informasi kepelabuhan (pemberitaan yang objektif) yang disampaikan kepada masyarakat/ pengguna jasa kepelabuhan.
- 5). Objektifitas hasil Penilaian Karya Pegawai (PKP) bawahannya.

2 Manager Perencanaan dan Pengendalian Operasi

a. Fungsi dan Tugas Pokok

- 1). Menyelenggarakan perusahaan jasa pelayanan kapal dan bongkar muat petikemas di dermaga, gudang dan lapangan.

- 2).Menyelenggarakan pengendalian kelancaran kegiatan operasi kapal, lapangan dan gudang, sarana dan prasarana serta sumber daya manusianya.
- 3).Menyelenggarakan pengamanan, keselamatan dan kesehatan kerja di lingkungan Pelindo.

b. Wewenang

- 1).Meneliti dan menandatangani dokumen yang berkaitan dengan tugas divisi Operasi.
- 2).Menilai karya pegawai yang menjadi bawahannya secara periodic dan memberikan rekomendasi kepada atasan langsung.
- 3).Mengusulkan kebutuhan sumber daya baik SDM maupun sarana dan prasarana untuk kepentingan di lingkungan Divisi Operasi.
- 4).Memberikan teguran dan pembinaan kepada bawahannya atas pelanggaran, sesuai dengan prosedur yang berlaku.
- 5).Menolak/ mengembalikan pengajuan penggunaan kas kecil, dan biaya-biaya lainnya yang ternyata terdapat kesalahan.
- 6).Melakukan koordinasi kerja dengan unit kerja eksternal lain yang terkait dalam pelaksanaan tugas.

c. Tanggung Jawab

- 1).Kebenaran dokumen bukti usaha pelayanan kapal, gudang dan lapangan, sesuai dengan sistem dan prosedur yang telah ditetapkan.

- 2). Kelancaran, ketepatan waktu dan kebenaran pelaksanaan tugas Divisi Operasi.
- 3). Keamanan dan kebersihan fasilitas operasi pelayanan kapal, operasi gudang dan lapangan penumpukan.
- 4). Target RKAP yang telah ditetapkan.
- 5). Hasil PKP (Penilaian Kerja Pegawai) bawahannya secara obyektif.

3 Manager Teknik

a Fungsi dan Tugas Pokok

- 1). Menyelenggarakan pengoperasian dan pemeliharaan peralatan dan instalasi pelabuhan di lingkungan Pelindo.
- 2). Menyelenggarakan program pembangunan (investasi) dan pemeliharaan terhadap aktiva tetap (meliputi fasilitas tambahan dermaga, kolam pelabuhan di depan dermaga Pelindo, jalan, gedung, gudang lapangan dan alur pelayaran) di dalam daerah lingkungan kerja Pelindo.
- 3). Menyelenggarakan program kebersihan dan keindahan serta pemantauan dan pengelolaan lingkungan di dalam daerah lingkungan kerja Pelindo.

b Wewenang

- 1). Menandatangani dokumen yang berkaitan dengan tugas Divisi Teknik.
- 2). Mengusulkan kebutuhan sarana dan prasarana untuk Pelindo.

- 3). Mengusulkan kebutuhan sumber daya baik SDM maupun sarana dan prasarana untuk kepentingan di lingkungan Divisi Teknik.
- 4). Menolak/ mengembalikan pengajuan program pembangunan, perbaikan berat dan pemeliharaan terhadap aktiva tetap yang ternyata tidak sesuai dengan anggaran biaya.
- 5). Menolak/ mengembalikan pengajuan penggunaan anggaran, kas kecil, dan biaya-biaya lainnya yang ternyata terdapat kesalahan.
- 6). Menilai karya pegawai yang menjadi bawahannya secara periodic dan memberikan rekomendasi kepada atasan langsung.
- 7). Memberikan teguran dan pembinaan kepada bawahannya atas pelanggaran, sesuai dengan prosedur yang berlaku.
- 8). Memberi teguran kepada pelaku yang membuang limbah sehingga terjadi pencemaran lingkungan (polusi).
- 9). Melakukan koordinasi kerja unit-unit kerja internal dan eksternal yang terkait dalam melaksanakan tugas.

c Tanggung Jawab

- 1). Kebenaran dokumen, keamanan dan keselamatan atas pelaksanaan pemeliharaan/ perbaikan bangunan dan peralatan fasilitas pelabuhan.
- 2). Keamanan, keselamatan, kebersihan dan kelancaran operasi peralatan fasilitas pelabuhan.
- 3). Keamanan dan keselamatan tenaga mekanik dan operator peralatan.
- 4). Terhadap target RKAP yang telah ditetapkan.

- 5). Obyektivitas terhadap hasil penilaian karyawan bawahannya.
- 6). Keamanan bukti-bukti arsip yang disimpan. Tanggung jawab terhadap pengelolaan ATK/ Blangko/ URT Divisi Teknik.

4.2. Hasil Penelitian

4.2.1. Data Identitas Responden

Responden pada penelitian ini adalah seluruh Karyawan PT. Pelindo Cabang Kupang yang berjumlah 88 orang. Adapun karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, jabatan, masa kerja, dan pendidikan terakhir yang ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frequency	Percent
1	Laki-laki	64	73%
2	Perempuan	24	27%
Total		88	100%

Sumber: Data primer diolah, 2023

Tabel 4.1 diketahui responden dalam penelitian ini berdasarkan jenis kelamin laki-laki sebanyak 64 orang Karyawan atau 73% dari jumlah responden. Kemudian perempuan sebanyak 24 orang Karyawan atau 27% dari jumlah responden. Selanjutnya karakteristik responden berdasarkan usia ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frequency	Percent
1	25 - 30 Tahun	10	11%
2	31 - 35 Tahun	20	23%
3	36 - 40 Tahun	35	40%

No	Usia	Frequency	Percent
4	41 - 45 Tahun	11	13%
5	46 - 50 Tahun	12	14%
Total		88	100%

Sumber: Data primer diolah, 2023

Tabel 4.2 dapat diketahui responden dalam penelitian ini berdasarkan usia didominasi oleh Karyawan yang berusia 36 – 40 Tahun yaitu sebanyak 35 orang atau 40% dari total responden dan Karyawan yang berusia 31 – 35 Tahun yaitu sebanyak 20 orang atau 23% dari total responden.

Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Frequency	Percent
1	General Manager	1	1%
2	Manager Perencanaan dan Pengendalian Operasi	1	1%
3	Manager Pengelolaan Operasi	1	1%
4	Manager Penunjang Operasi	1	1%
5	Manager Teknik	1	1%
6	Staff Perencanaan dan Pengendalian Operasi	27	31%
7	Staff Pengelolaan Operasi	16	18%
8	Staff Penunjang Operasi	18	20%
9	Staff Teknik	22	25%
Total		88	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Tabel 4.3 diketahui responden dalam penelitian ini berdasarkan jabatan didominasi oleh Karyawan staff perencanaan dan pengendalian operasi yaitu sebanyak 27 orang atau 31% dari total responden dan Karyawan staff teknik yaitu sebanyak 22 orang atau 25% dari total responden.

Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frequency	Percent
1	< 5 Tahun	18	20%
2	5 - 10 Tahun	28	32%
3	11 - 15 Tahun	29	33%
4	> 15 Tahun	13	15%
Total		88	100%

Sumber: Data primer diolah, 2023

Tabel 4.4 dapat diketahui responden dalam penelitian ini berdasarkan masa kerja didominasi oleh Karyawan dengan masa kerja 11 – 15 Tahun yaitu sebanyak 29 orang atau 33% dari total responden dan Karyawan dengan masa kerja 5 – 10 Tahun yaitu sebanyak 28 orang atau 32% dari total responden.

Tabel 4. 5 Karakteristik Reponden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Frequency	Percent
1	SMA	61	69%
2	Diploma 3	6	7%
3	Strata 1	18	20%
4	Strata 2	3	3%
Total		88	100%

Sumber: Data primer diolah, 2023

Tabel 4.5 dapat diketahui responden dalam penelitian ini berdasarkan pendidikan terakhir didominasi oleh Karyawan dengan pendidikan terakhir SMA yaitu sebanyak 61 orang atau 69% dari total responden dan Karyawan dengan pendidikan terakhir Strata 1 yaitu sebanyak 18 orang atau 20% dari total responden.

4.2.2. Analisis Statistik Dsekriptif

Variabel penelitian ini terdiri dari variabel independen sebanyak 3 variabel yaitu budaya orgnaisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan. Kemudian 1

variabel dependen yaitu kinerja Karyawan dan 1 variabel yang memediasi yaitu kepuasan kerja.

1. Variabel Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya didalam organisasi.

Tabel 4. 6 Tanggapan Responden Terhadap Indikator-indikator Variabel Budaya Organisasi

No .	Indikator	Item Pernyataan	Σ	Xps-p	(Xps-p)/5	Ps-p	Rata-rata Indikator	Kategori
1	Inovasi dan keberanian mengambil risiko	1	343	4,01	0,80	80,2	77,3	Baik
		2	314	3,72	0,74	74,4		
2	Perhatian terhadap detail	3	356	4,05	0,81	81	77,9	Baik
		4	329	3,74	0,75	74,8		
3	Berorientasi pada hasil	5	339	3,85	0,77	77	78,4	Baik
		6	356	3,99	0,80	79,8		
4	Berorientasi kepada manusia	7	332	3,77	0,75	75,4	74,2	Baik
		8	308	3,65	0,73	73		
5	Berorientasi pada tim	9	347	3,94	0,79	78,8	77,8	Baik
		10	338	3,84	0,77	76,8		
6	Agresif	11	341	3,88	0,78	77,6	75,1	Baik
		12	319	3,63	0,73	72,6		
7	Stabil	13	322	3,66	0,73	73,2	74,7	Baik
		14	335	3,81	0,76	76,2		
Rata-rata							76,49	Baik

Sumber: Data primer diolah 2023

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa jawaban responden pada variabel budaya organisasi nilai tingkat capaian responden tertinggi pada indikator berorientasi pada hasil yaitu 78,40 dan secara keseluruhan indikator memiliki nilai yang baik dengan nilai tingkat capaian responden nya 76,49.

2. Variabel Motivasi Kerja

Motivasi merupakan hasrat dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan.

Tabel 4. 7 Tanggapan Responden Terhadap Indikator-indikator Variabel Motivasi Kerja

No.	Indikator	Item Pernyataan	Σ	Xps-p	(Xps-p)/5	Ps-p	Rata-rata Indikator	Kategori
1	Tanggung jawab	1	307	3,74	0,75	74,77	73,86	Baik
		2	296	3,65	0,73	72,95		
2	Peluang untuk maju	3	347	3,94	0,79	78,86	81,02	Baik
		4	366	4,16	0,83	83,18		
3	Pengakuan atas kinerja	5	360	4,09	0,82	81,82	80,23	Baik
		6	346	3,93	0,79	78,64		
4	Pekerjaan yang menantang	7	345	3,92	0,78	78,41	80,23	Baik
		8	361	4,10	0,82	82,05		
Rata-rata							78,84	Baik

Sumber: Data primer diolah 2023

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa jawaban responden pada variabel motivasi kerja nilai tingkat capaian responden tertinggi pada indikator peluang untuk maju, dan secara keseluruhan indikator memiliki nilai yang baik dengan nilai tingkat capaian responden nya 78,84.

3. Variabel Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah proses dan perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku dan mendayagunakan bawahan agar mau

bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

Tabel 4. 8 Tanggapan Responden Terhadap Indikator-indikator Variabel Gaya Kepemimpinan

No.	Indikator	Item Pernyataan	Σ	Xps-p	(Xps-p)/5	Ps-p	Rata-rata Indikator	Kategori
1	Telling	1	354	4,09	0,82	81,82	81,82	Baik
		2	347	4,09	0,82	81,82		
2	Selling	3	333	3,78	0,76	75,68	78,07	Baik
		4	354	4,02	0,80	80,45		
3	Participating	5	343	3,90	0,78	77,95	78,18	Baik
		6	345	3,92	0,78	78,41		
4	Delegating	7	340	3,86	0,77	77,27	77,84	Baik
		8	345	3,92	0,78	78,41		
Rata-rata							78,98	Baik

Sumber: Data primer diolah 2023

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa jawaban responden pada variabel gaya kepemimpinan nilai tingkat capaian responden tertinggi pada indikator telling yaitu 81,82, dan secara keseluruhan indikator memiliki nilai baik dengan nilai tingkat capaian responden nya 78,98.

4. Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negative tentang pekerjaannya.

Tabel 4. 9 Tanggapan Responden Terhadap Indikator-indikator Variabel Kepuasan Kerja

No.	Indikator	Item Pernyataan	Σ	Xps-p	(Xps-p)/5	Ps-p	Rata-rata Indikator	Kategori
1	Sikap terhadap	1	327	3,91	0,78	78,18	78,52	Baik

No.	Indikator	Item Pernyataan	Σ	Xps-p	(Xps-p)/5	Ps-p	Rata-rata Indikator	Kategori
	pekerjaan	2	323	3,94	0,79	78,86		
2	Hubungan kerja	3	336	3,82	0,76	76,36	78,07	Baik
		4	351	3,99	0,80	79,77		
3	Kondisi fisik	5	344	3,91	0,78	78,18	77,16	Baik
		6	335	3,81	0,76	76,14		
4	Keuangan	7	346	3,93	0,79	78,64	79,43	Baik
		8	353	4,01	0,80	80,23		
Rata-rata							78,30	Baik

Sumber: Data primer diolah 2023

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa jawaban responden pada variabel gaya kepemimpinan nilai tingkat capaian responden tertinggi pada indikator yaitu 79,43, dan secara keseluruhan indikator memiliki nilai yang baik dengan nilai tingkat capaian responden nya 78,30.

5. Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Tabel 4. 10 Tanggapan Responden Terhadap Indikator-indikator Variabel Kinerja Karyawan

No.	Indikator	Item Pernyataan	Σ	Xps-p	(Xps-p)/5	Ps-p	Rata-rata Indikator	Kategori
1	Inovasi dan keberanian mengambil risiko	1	317	3,91	0,78	78,18	79,32	Baik
		2	340	4,02	0,80	80,45		
2	Perhatian terhadap detail	3	337	3,83	0,77	76,59	78,52	Baik
		4	354	4,02	0,80	80,45		
3	Berorientasi	5	345	3,92	0,78	78,41	78,75	Baik

No.	Indikator	Item Pernyataan	Σ	Xps-p	(Xps-p)/5	Ps-p	Rata-rata Indikator	Kategori
	pada hasil	6	348	3,95	0,79	79,09		
4	Berorientasi kepada manusia	7	341	3,88	0,78	77,5	78,41	Baik
		8	349	3,97	0,79	79,32		
5	Berorientasi pada tim	9	358	4,07	0,81	81,36	80,11	Baik
		10	347	3,94	0,79	78,86		
Rata-rata							79,02	Baik

Sumber: Data primer diolah 2023

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa jawaban responden pada variabel gaya kepemimpinan nilai tingkat capaian responden tertinggi pada indikator berorientasi pada tim yaitu 80,11, dan secara keseluruhan indikator memiliki nilai yang baik dengan nilai tingkat capaian responden nya 79,02.

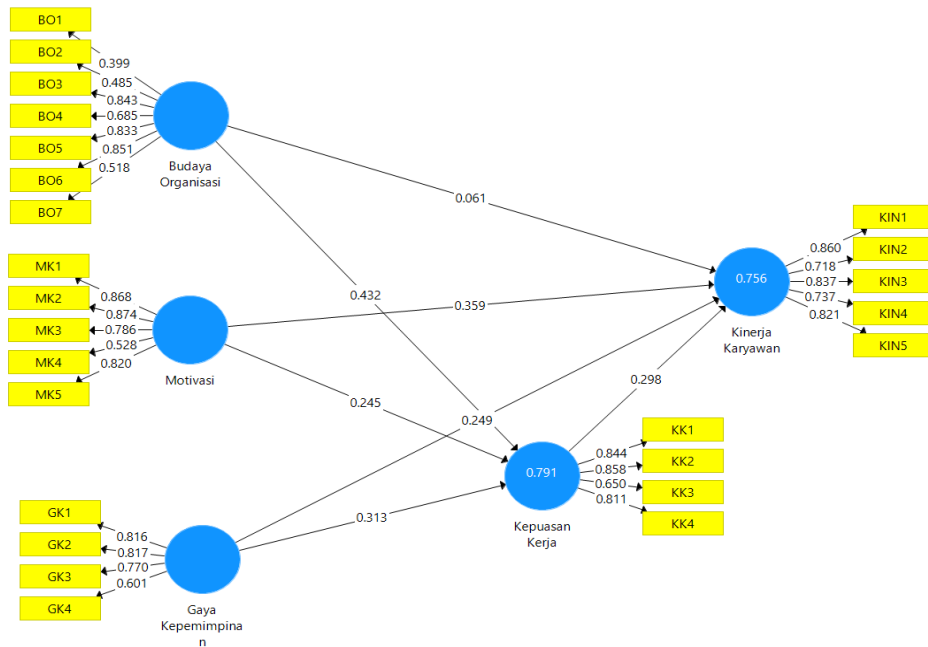
4.2.3. Analisis Statistik Inferensial (SEM PLS)

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis PLS memerlukan 2 tahap untuk menilai fit model dari sebuah model penelitian (Ghozali 2006). Salah satunya adalah analisis outler model yang digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang valid. Ada beberapa indikator dalam analisis outler model, diantaranya, *Convergent validity*, *Descriminant Validity* dan *Composite Validity*.

1. *Convergent Validity*

Convergent validity dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* dan *component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin

diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,60 dianggap cukup (Ghozali, 2006).



Gambar 4.2 Convergent Validity

Hasil pengolahan dengan smart PLS 3.0 dapat dilihat pada gambar diatas nilai outer model atau korelasi antara konstruk dengan variabel sudah memenuhi *convergent validity* karena indikator yang memiliki nilai outer loading semua indikator variabel budaya organisasi, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja Karyawan ialah lebih besar dari 0,5 sehingga dikatakan valid.

2. Discriminant Validity

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka akan menunjukkan bahwa konstruk nya memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya (Ghozali, 2006).

Tabel 4. 11 Discriminant Validity

	Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi
BO1	0,399	0,192	0,168	0,220	0,274
BO2	0,485	0,250	0,291	0,261	0,222
BO3	0,843	0,741	0,791	0,700	0,655
BO4	0,685	0,444	0,411	0,391	0,378
BO5	0,833	0,642	0,787	0,606	0,544
BO6	0,851	0,668	0,777	0,711	0,614
BO7	0,518	0,324	0,254	0,317	0,310
GK1	0,615	0,816	0,660	0,557	0,369
GK2	0,701	0,817	0,690	0,549	0,464
GK3	0,533	0,770	0,598	0,613	0,539
GK4	0,416	0,601	0,437	0,590	0,575
KIN1	0,543	0,556	0,600	0,860	0,756
KIN2	0,697	0,681	0,735	0,718	0,452
KIN3	0,515	0,567	0,548	0,837	0,688
KIN4	0,699	0,673	0,784	0,737	0,534
KIN5	0,478	0,538	0,541	0,821	0,664
KK1	0,734	0,662	0,844	0,594	0,485
KK2	0,704	0,685	0,858	0,632	0,614
KK3	0,519	0,579	0,650	0,753	0,702
KK4	0,687	0,586	0,811	0,574	0,516
MK1	0,605	0,591	0,623	0,701	0,868
MK2	0,542	0,588	0,632	0,683	0,874
MK3	0,609	0,505	0,630	0,572	0,786
MK4	0,299	0,260	0,317	0,411	0,528

	Budaya Organisasi_	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi
MK5	0,552	0,491	0,630	0,648	0,820

Sumber: Data diolah 2023

Dari tabel 4.11 dapat dilihat bahwa nilai *loading factor* untuk setiap indikator dari masing-masing variabel memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator dari variabel lain, maka dapat dikatakan konstruk memiliki *discriminant validitas* yang tinggi.

3. Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)

Metode lain untuk menilai discriminant validity adalah membandingkan nilai square root of average variance extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Kriteria validity dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk dan nilai AVE dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang ditinggi jika nilainya 0,70 dan AVE diatas 0,50.

Tabel 4. 12 Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi_	0,824	0,890	0,851	0,564
Gaya Kepemimpinan	0,743	0,754	0,840	0,572
Kepuasan Kerja	0,800	0,799	0,872	0,632
Kinerja Karyawan	0,854	0,854	0,896	0,635
Motivasi	0,837	0,867	0,887	0,617

Sumber: Data diolah 2023

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai Composite Reliability memiliki nilai diatas 0,70 untuk seluruh konstruk. Oleh karena itu, tidak ditemukan permasalahan reliabilitas pada model yang dibentuk. Begitu pula dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk memiliki nilai diatas 0,50. Dengan demikian semua konstruk memenuhi kriteria.

4.2.4. Analisis Model Struktural (Inner Model)

Pengujian inner model dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R-Square dari model penelitian. Model structural dievaluasi dengan menggunakan R-Square untuk konstruk dependen uji serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-Square untuk setiap variabel dependen.

Tabel 4. 13 Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,870	0,840
Kinerja Karyawan	0,902	0,838

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa penelitian ini menggunakan 2 (dua) variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan. Kemudian variabel kinerja Karyawan yang dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja.

Nilai R-Square untuk variabel kepuasan kerja adalah 0,870 yang berarti model mampu menjelaskan sebesar 87% untuk variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja. Untuk variabel kinerja Karyawan diperoleh nilai R-Square sebesar 0,902 yang berarti model mampu menjelaskan sebesar 90,2% untuk variabel yang mempengaruhi kinerja Karyawan.

4.2.5. Uji Hipotesis

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada path coefficients.

Tabel 4. 14 Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi_ -> Kepuasan Kerja	0,333	0,331	0,106	3,154	0,002
Budaya Organisasi_ -> Kinerja Karyawan	0,394	0,409	0,128	3,065	0,002
Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0,566	0,553	0,116	4,892	0,000
Gaya Kepemimpinan -> Kinerja Karyawan	-0,085	-0,096	0,128	0,668	0,504
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,738	0,717	0,121	6,071	0,000
Motivasi Kerja_ -> Kepuasan Kerja	0,045	0,061	0,139	0,326	0,745
Motivasi Kerja_ -> Kinerja Karyawan	-0,116	-0,103	0,163	0,712	0,477

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.14 dapat dilihat hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan hasil koefisien jalur sebesar 0,333 dengan nilai t-statistik 3,154. Nilai t-statistik tersebut lebih besar dari nilai t-tabel (1,662). Hasil ini berarti budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan hasil koefisien jalur sebesar 0,045 dengan nilai t-statistik 0,326. Nilai t-statistik tersebut lebih kecil dari nilai t-tabel (1,662). Hasil ini berarti motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menunjukkan hasil koefisien jalur sebesar 0,566 dengan nilai t-statistik 4,892. Nilai t-statistik tersebut lebih besar dari nilai t-tabel (1,662). Hasil ini berarti gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Karyawan menunjukkan hasil koefisien jalur sebesar 0,394 dengan nilai t-statistik 3,065. Nilai t-statistik tersebut lebih besar dari nilai t-tabel (1,662). Hasil ini berarti budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan.
5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja Karyawan menunjukkan hasil koefisien jalur sebesar -0,116 dengan nilai t-statistik 0,712. Nilai t-statistik tersebut lebih kecil dari nilai t-tabel (1,662). Hasil ini berarti motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Karyawan.

6. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja Karyawan menunjukkan hasil koefisien jalur sebesar -0,085 dengan nilai t-statistik 0,668. Nilai t-statistik tersebut lebih kecil dari nilai t-tabel (1,662). Hasil ini berarti gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Karyawan.
7. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Karyawan menunjukkan hasil koefisien jalur sebesar 0,738 dengan nilai t-statistik 6,071. Nilai t-statistik tersebut lebih besar dari nilai t-tabel (1,662). Hasil ini berarti kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan.

Untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi, maka dilakukan uji sobel yang akan menjelaskan pengaruh secara tidak langsung antara variabel budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan melalui variabel kepuasan kerja:

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil analisis menunjukkan besarnya koefisien variabel tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja Karyawan diperoleh dengan menggunakan sobel tes yang hasilnya sebagai berikut:

Tabel 4. 15 Hasil Sobel tes Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Input:			Test statistic:	Std. Error:	p-value:
A	0,394	Sobel test	2,7479963	0,10581237	0,00599607
B	0,738	Aroian test	2,71902333	0,10693987	0,0065475
Sa	0,128	Goodman test	2,77791563	0,10467273	0,00547088
Sb	0,121	Reset all	Calculate		

Sumber: Data primer diolah, 2023

Hasil perhitungan sobel tes diperoleh nilai t-hitung 2,747 lebih besar dari nilai t-tabel 1,662 atau nilai p-value 0,005 lebih kecil dari tingkat kesalahan 0,05, maka dengan demikian model pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja dapat diterima.

2. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja. Besarnya koefisien tidak langsung variabel motivasi kerja terhadap kinerja Karyawan diperoleh dengan menggunakan sobel tes, hasilnya sebagai berikut:

Tabel 4. 16 Hasil Sobel tes Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Input:			Test statistic:	Std. Error:	p-value:
A	-0,116	Sobel test	-0,84472118	0,10134468	0,39826653
B	0,738	Aroian test	-0,83380064	0,10267202	0,40439333
Sa	0,136	Goodman test	-0,85608236	0,09999972	0,39195223
Sb	0,121	Reset all	Calculate		

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Hasil perhitungan sobel tes diatas diperoleh nilai t-hitung -0,844 lebih kecil dari nilai t-tabel 1,662 atau nilai p-value 0,398 lebih besar dari tingkat kesalahan 0,05, dengan demikian model pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja ditolak.

3. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja. Besarnya koefisien tidak langsung variabel motivasi kerja

terhadap kinerja Karyawan diperoleh dengan menggunakan sobel tes, hasilnya sebagai berikut:

Tabel 4. 17 Hasil Sobel tes Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Input:			Test statistic:	Std. Error:	p-value:
A	-0,085	Sobel test	-0,66016115	0,09502225	0,50915042
B	0,738	Aroian test	-0,6515629	0,0962762	0,51468319
Sa	0,128	Goodman test	-0,066910904	0,09375154	0,50342592
Sb	0,121	Reset all	Calculate		

Sumber: Data primer diolah, 2023

Hasil perhitungan sobel tes diatas diperoleh nilai t-hitung -0,660 lebih kecil dari nilai t-tabel 1,662 atau nilai p-value 0,509 lebih besar dari tingkat kesalahan 0,05, maka dengan demikian model pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja ditolak.

4.3. Pembahasan

Berdasarkan pada hasil yang telah dilakukan diatas, penelitian ini menemukan beberapa hal sebagai berikut:

1. Budaya organisasi menurut yang dikemukakan Edison, dkk (2018), pada tingkat yang paling umum, budaya dapat dianggap sebagai “memandang dunia” di mana anggota organisasi berprofesi. Dengan memandang dunia, berarti budaya hakikatnya merupakan “lensa” dimana karyawan dari sebuah organisasi belajar untuk menafsirkan lingkungannya. Budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan saling terkait dan memiliki pengaruh satu sama lain.

Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, keyakinan, dan perilaku yang diterapkan di dalam suatu organisasi. Sementara itu, kepuasan kerja karyawan mencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas, senang, dan terikat terhadap pekerjaannya (Tumbelaka et al., 2016), (Vebrianis et al., 2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan hasil nilai t-statistik 3,154. Nilai t-statistik tersebut lebih besar dari nilai t-tabel (1,662) atau dapat juga dilihat dari nilai p-value $0,002 < 0,05$. Hasil ini berarti budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya nilai koefisien budaya organisasi menunjukkan nilai yang positif yaitu 0,333 artinya budaya organisasi berpengaruh searah terhadap kepuasan kerja. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Iman Prasetyo, Hapzi Ali, Endi Rekarti (2023) dan penelitian yang dilakukan oleh Junianto dan Sabtohadri (2019).

2. Budaya organisasi dapat memengaruhi sejauh mana karyawan merasa termotivasi, berkomitmen, dan berkontribusi secara efektif terhadap tujuan organisasi, Budaya organisasi yang mendorong dan memotivasi karyawan dapat meningkatkan kinerja. Ini dapat terkait dengan pemberian pengakuan, penghargaan, atau peluang pengembangan yang memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik (Asrul & Mustari, 2021), (Hadju & Adam, 2019), (Rijanto & Mukaram, 2018). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Karyawan menunjukkan hasil nilai t-statistik 3,065. Nilai t-statistik tersebut lebih besar dari nilai t-tabel (1,662) atau dapat juga dilihat dari nilai p-value

0,002 < 0,05. Hasil ini berarti budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya nilai koefisien budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bernilai positif yaitu 0,394. artinya budaya organisasi berpengaruh searah terhadap kinerja karyawan di PT. Pelindo Kupang. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nirmalasari et al (2019), Jufrizen dan Rahmadhani (2020), Mardiani dan Sepdiana (2021).

3. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dapat memengaruhi tingkat kepuasan dan kesejahteraan psikologis karyawan, Gaya kepemimpinan yang memberdayakan dan mendorong partisipasi karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pemimpin yang memberi tanggung jawab kepada karyawan dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan dapat menciptakan rasa memiliki dan nilai. pemimpin perlu memiliki pemahaman yang holistik dan mendalam tentang kebutuhan dan harapan karyawan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kepuasan (Krisnaldy, 2020), (Sinurat, E., 2017). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menunjukkan hasil nilai t-statistik 4,892. Nilai t-statistik tersebut lebih besar dari nilai t-tabel (1,662) atau dapat juga dilihat dari nilai p-value 0,000 < 0,05. Hasil ini berarti gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya nilai koefisien gaya kepemimpinan menunjukkan nilai yang positif atau searah yaitu 0,566 artinya gaya kepemimpinan berpengaruh searah terhadap kepuasan kerja di PT. Pelindo Kupang. Hasil

penelitian ini menunjang penelitian-penelitian yang dilakukan oleh Simurat (2017), Paendong et al (2020), dan Kurniawan dan Yulastina (2021).

4. Gaya kepemimpinan yang menciptakan atmosfer kerja yang inklusif dan memberikan kepercayaan kepada karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi, yang berpotensi memperbaiki kinerja Karyawan secara keseluruhan, keterkaitan ini bersifat kontekstual dan dapat bervariasi tergantung pada karakteristik organisasi, industri, dan individu. (Mohd.Kurniawan DP1, 2018), (Pratama, 2016). Dalam penelitian ini pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil nilai t-statistik 0,668. Nilai t-statistik tersebut lebih kecil dari nilai t-tabel (1,662) atau dapat juga dilihat dari nilai p-value $0,504 > 0,05$. Hasil ini berarti gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya nilai koefisien gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bernilai negatif yaitu -0,085. artinya gaya kepemimpinan berpengaruh tidak searah terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjang penelitian yang dilakukan oleh Haryanto (2017) dengan penelitian yang dilakukan oleh Yanti et al (2022), dimana gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Karyawan.
5. Kepuasan kerja dan kinerja karyawan merupakan hal penting dalam dunia organisasi, tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan dapat memengaruhi kinerja Karyawan, Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan cenderung lebih termotivasi dan terlibat dalam tugas-tugas yang

diberikan. Kepuasan kerja dapat menjadi sumber motivasi intrinsik yang mendorong karyawan untuk mencapai hasil terbaik. (Edy Sutrisno, 2019). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil nilai t-statistik 6,071. Nilai t-statistik tersebut lebih besar dari nilai t-tabel (1,662) atau dapat juga dilihat dari nilai p-value $0,000 > 0,05$. Hasil ini berarti kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya nilai koefisien kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bernilai positif yaitu 0,738. artinya kepuasan kerja berpengaruh searah terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjang hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurrohmat dan Lestari (2021), Suryawan dan Salsabila (2022).

6. Motivasi kerja dan kepuasan kerja adalah dua aspek yang erat kaitannya dalam dunia organisasi, hubungan antara keduanya dapat memengaruhi sejauh mana karyawan merasa terlibat dan memuaskan dengan pekerjaannya (Mubaroghah & Yusuf, 2020). Motivasi kerja dapat menjadi pendorong utama kepuasan kerja. Karyawan yang termotivasi untuk mencapai tujuan dan merasa diberikan tantangan yang menarik cenderung lebih puas dengan pekerjaan (Febrian Enriko & Arianto, 2022). Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan hasil nilai t-statistik 0,326. Nilai t-statistik tersebut lebih besar dari nilai t-tabel (1,662) atau dapat juga dilihat dari nilai p-value $0,745 > 0,05$. Hasil ini berarti motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya nilai koefisien motivasi kerja terhadap kepuasan kerja bernilai positif yaitu 0,045. artinya motivasi

kerja berpengaruh searah terhadap kepuasan kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yumhi (2021), Astuti dan Mayasari (2021) dimana motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, namun motivasi kerja memiliki pengaruh yang searah terhadap kepuasan kerja.

7. Motivasi kerja dapat dianggap sebagai dorongan atau kekuatan internal yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan atau prestasi tertentu dalam pekerjaannya. Sementara itu, kinerja karyawan adalah ukuran sejauh mana individu tersebut mencapai tujuan dan memenuhi ekspektasi dalam tugas-tugasnya (Tamrin, 2021). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil nilai t-statistik 0,712. Nilai t-statistik tersebut lebih besar dari nilai t-tabel (1,662) atau dapat juga dilihat dari nilai p-value $0,477 > 0,05$. Hasil ini berarti motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya nilai koefisien motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bernilai negatif yaitu -0,116. artinya motivasi kerja berpengaruh tidak searah terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Astarina (2018) dan penelitian yang dilakukan oleh Hidayat (2021).
8. Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Pelindo Cabang Kupang melalui kepuasan kerja hanya budaya organisasi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja dengan nilai p-value $0,005 < 0,05$, Hasil ini sejalan

dengan penelitian yang dilakukan oleh Haryadi dan Wahyudi (2020)
Sedangkan motivasi kerja dan gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja
berpengaruh tidak signifikan, hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang
dilakukan oleh Mathori et al (2022).