

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR KEPUASAN KERJA DAN KINERJA
KARYAWAN PADA LP3I MEDAN DAN ACEH
(PENDEKATAN *STRUCTURAL EQUATION MODELING*)**

TESIS

**Untuk memenuhi salah satu syarat ujian Guna
memperoleh gelar Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen**



ZULKIFLI

1815300020

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2020**



**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

PENGESAHAN TESIS

NAMA : ZULKIFLI
N.P.M : 1815300020
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN
JUDUL : ANALISIS FAKTOR-FAKTOR KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PADA LP3I MEDAN DAN ACEH (PENDEKATAN *STRUCTURAL EQUATION MODELING*)

MEDAN, 28 JULI 2020

KETUA PROGRAM STUDI

(Dr. Kiki Farida Ferine, SE., M.Si)

DIREKTUR PASCA SARJANA



(Dr. M. Wasser, D. Law)

PEMBIMBING I

(Dr. Suhendi, SE., MA)

PEMBIMBING II

(Drs. H. Kasim Siyo, M.Si., Ph.D)

ABSTRAK

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PADA LP3I MEDAN DAN ACEH (PENDEKATAN *STRUCTURAL EQUATION MODELING*)

Oleh
ZULKFLI
NPM : 1815300020

Penulisan tesis ini bertujuan untuk menjelaskan analisis data dengan metode *structural equation modeling* yang selanjutnya di gunakan sebagai metode analisis data untuk mengukur dampak langsung pengalaman kerja, gaya kepemimpinan dan organisasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan kemudian dampak tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel interpening pada pada LP3I Medan dan Aceh.

Dalam penelitian ini pengalaman kerja, gaya kepemimpinan dan organisasi kerja terhadap kepuasan kerja kinerja karyawan. Analisis SEM akan digunakan untuk menentukan model terbaik kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada LP3I Medan dan Aceh. Metode yang digunakan dalam mengumpulkan data adalah metode kuantitatif yang di dukung dengan SEM. Data di kumpulkan dengan cara membagikan kuesioner kepada para karyawan LP3I Medan dan Aceh di tiga kampus, untuk menganalisis data tersebut di gunakan metode SEM dengan bantuan software AMOS.

Berdasarkan hasil penelitian, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan dan organisasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan dan organisasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian pengalaman kerja tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi, dikarenakan nilai Kinerja Karyawan $0,221 < 0,504$ pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kepuasan Kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi dikarenakan nilai Kinerja Karyawan $0,221 > -0,273$ pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, dan organisasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dikarenakan nilai Kinerja Karyawan $0,359 < 0,819$ pengaruh Organisasi Kerja terhadap terhadap Kepuasan Kerja.

Kata kunci : Pengalaman kerja, Gaya kepemimpinan, Organisasi kerja, Kepuasan kerja, Kinerja karyawan

ABSTRACT

ANALYSIS OF WORK SATISFACTION FACTORS AND EMPLOYEE PERFORMANCE ON LP3I MEDAN AND ACEH (STRUCTURAL EQUATION MODELING APPROACH)

By
ZULKFLI
NPM: 1815300020

Writing this thesis aims to explain data analysis with structural equation modeling methods which are then used as a data analysis method to measure the direct impact of work experience, leadership style and work organization on job satisfaction and employee performance then indirect impact on employee performance through job satisfaction as Interpening variable in LP3I Medan and Aceh.

In this study Structural Equation Modeling is used to analyze the effect of work experience, leadership style and work organization on employee job satisfaction and employee performance. SEM analysis will be used to determine the best analyze model of job satisfaction and employee performance in LP3I Medan and Aceh. The method used in collecting data is a quantitative method that is supported by SEM. Data was collected by distributing questionnaires to LP3I Medan and Aceh employees on three campuses, to analyze the data using the SEM method with the help of AMOS software.

Based on research results, work experience, leadership style and work organization significantly influence job satisfaction. Work experience has a significant effect on employee performance, while the leadership style and work organization significantly influence employee performance. Then work experience is not significant to Employee Performance with Job Satisfaction as Mediation, because the value of Employee Performance is $0.221 < 0.504$ the influence of Work Experience on Job Satisfaction. Leadership style influences Employee Performance with Job Satisfaction as Mediation because Employee Performance value is $0.221 > -0.273$ the influence of Leadership Style on Job Satisfaction. Work organization has no significant effect on employee performance through job satisfaction due to the value of Employee Performance $0.359 < 0.819$ the influence of Work Organization on Work Satisfaction.

Keywords: Work Experience, Leadership Sstyle, Work Organization, Job Satisfaction, Employee Performance

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Proses Kepeimpinan	24
Gambar 2.2	Gaya Kepemimpinan Situasional	25
Gambar 4.1	Struktur Organisasi LP3I Grup	81
Gambar 4.2	CFA Pengalaman Kerja	109
Gambar 4.3	CFA Gaya Kepemimpinan	110
Gambar 4.4	CFA Organisasi Kerja.....	111
Gambar 4.5	CFA Kepuasan Kerja.....	112
Gambar 4.6	CFA Kenerja karyawan	113
Gambar 4.7	Kerangka Output Amos (2019)	114
Gambar 4.8	<i>Direct Effect</i> Pengalaman Kerja.....	124
Gambar 4.9	<i>Direct Effect</i> Gaya Kepemimpinan	124
Gambar 4.10	<i>Direct Effect</i> Organisasi Kerja	124
Gambar 4.11	<i>Direct Effect</i> Kepuasan Kerja	125
Gambar 4.12	<i>Indirect Effect</i> Pengalaman Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Organisasi Kerja	126
Gambar 4.13	<i>Total Effect</i> Pengalaman Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Organisasi Kerja	127

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	
PERNYATAAN	
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	12
C. Batasan Masalah	13
D. Rumusan Masalah	13
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian	14
1. Tujuan Penelitian	14
2. Manfaat Penelitian	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Uraian Teoritis	17
1. Pengalaman Kerja	17
2. Gaya Kepemimpinan	22
3. Organisasi Kerja	29
4. Kepuasan Kerja	33
5. Kinerja Karyawan	39
B. Penelitian Terdahulu	42
C. Kerangka Konseptual	45
D. Hipotesis	50
BAB III METODELOGI PENELITIAN	
A. Pendekatan Penelitian	52
B. Tempat dan Waktu Penelitian	52
1. Tempat Penelitian	52
2. Waktu Penelitian	53
C. Definisi Operasional Variabel	53
D. Populasi dan Sampel Penelitian	57
1. Populasi Penelitian	57
2. Sampel Penelitian	57
E. Teknik Pengumpulan Data	58
F. Model Analisis Data	59
1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas	59
2. Analisis SEM	61
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Profil Perusahaan	78
1. Gambaran Umum Perusahaan	77
2. Visi dan Misi	79

3.	Struktur Organisasi Perusahaan.....	80
B.	Karakteristik Respondens.....	82
1.	Karakteristik Respondens Berdasarkan Jenis Kelamin.....	82
2.	Karakteristik Respondens Berdasarkan Pendidikan.....	83
3.	Karakteristik Respondens Berdasarkan Usia.....	84
C.	Tabulasi Jawaban Responden.....	84
1.	Tabulasi Pengalaman Kerja.....	84
2.	Tabulasi Gaya Kepemimpinan.....	86
3.	Tabulasi Organisasi Kerja.....	90
4.	Tabulasi Kepuasan Kerja.....	91
5.	Tabulasi Kinerja Karyawan.....	92
D.	Hasil Uji Validitas dan Realiabilitas.....	95
1.	Hasil Uji Validitas.....	95
2.	Hasil Uji Realibilitas.....	97
3.	Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).....	99
4.	Uji Kesahian Konvergen dan Uji Kausalitas.....	120
5.	Efek Langsung, Efek Tidak Langsung dan Efek Total.....	123
6.	Pengujian Hipotesis.....	128
E.	Pembahasan.....	132
1.	Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	132
2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja.....	133
3.	Pengaruh Organisasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	133
4.	Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	133
5.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.....	134
6.	Pengaruh Organisasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	134
7.	Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	135
8.	Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi.....	135
9.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi.....	135
10.	Pengaruh Organisasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi.....	136
BAB V PENUTUP		
A.	Kesimpulan.....	137
B.	Saran.....	140
DAFTAR PUSTAKA.....		142
LAMPIRAN		

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kuesioner
- Lampiran 2 : Tabulasi Data dan Survey
- Lampiran 3a : Tabulasi Data X1
- Lampiran 3b : Tabulasi Data X2
- Lampiran 3c : Tabulasi Data X3
- Lampiran 3d : Tabulasi Data Y1
- Lampiran 3e : Tabulasi Data Y2
- Lampiran 3f : Tabulasi Data untuk SPSS
- Lampiran 3g : Tabulasi Data untuk AMOS
- Lampiran 4 : Hasil Pengolahan Data SPSS
- Lampiran 5 : Hasil Pengolahan Data AMOS
- Lampiran 6a : Tampilan Input SPSS
- Lampiran 6b : Tampilan Output SPSS
- Lampiran 6c : Tampilan Input SPSS untuk AMOS
- Lampiran 6d : Tampilan Output AMOS

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah Karyawan Tahun 2016 – 2019.....	7
Tabel 1.2	Perolehan Peserta Didik Tahun 2016 – 2019.....	8
Tabel 1.3	Daftar Penilaian Kinerja Karyawan	9
Tabel 1.4	Hasil Observasi Kinerja Karyawan	10
Tabel 1.5	Hasil Observasi Kepuasan Kerja	11
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	43
Tabel 3.1	Operasional Variabel	55
Tabel 4.1	Karakteristik Respondens Berdasarkan Jenis Kelamin	83
Tabel 4.2	Karakteristik Respondens Berdasarkan Pendidikan	83
Tabel 4.3	Karakteristik Respondens Berdasarkan Usia.....	84
Tabel 4.4	Tabulasi jawaban Responden Pengalaman Kerja	85
Tabel 4.5	Tabulasi Jawaban Responden Gaya Kepemimpinan.....	89
Tabel 4.6	Tabulasi Jawaban Responden Organisasi Kerja.....	92
Tabel 4.7	Tabulasi Jawaban Responden Kepuasan Kerja.....	94
Tabel 4.8	Tabulasi Jawaban Responden Kinerja karyawan.....	95
Tabel 4.9	Hasil Analisis Validitas Item	97
Tabel 4.10	Hasil Analisis Realibilitas Item Pertanyaan	99
Tabel 4.11	Normalitas Data Nilai <i>Critical Ratio</i>	103
Tabel 4.12	Normalitas <i>Data Outlier</i>	104
Tabel 4.13	Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian untuk Analisis SEM.....	115
Tabel 4.14	Bobot <i>Critical Ratio</i>	120
Tabel 4.15	Hasil Estimasi C.R. (<i>Critical Ratio</i>) dan <i>P-Value</i>	121
Tabel 4.16	<i>Standarized Direct Effect</i>	123
Tabel 4.17	<i>Standarized Indirect Effect</i>	125
Tabel 4.18	<i>Standarized Total Effect</i>	127
Tabel 4.19	Hasil Estimasi C.R. (<i>Critical Ratio</i>) dan <i>P-Value</i>	131

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Diawal abad ke-21 saat ini telah terjadi perubahan yang sangat fundamental dan ekstensif di lingkungan strategis pendidikan termasuk perguruan tinggi di Indonesia. Perubahan fundamental itu terutama dilihat dan faktor penentu kemajuan suatu negara. Ketika revolusi industri mulai bergulir di Eropa, maka peranan teknologi menjadi sangat strategis sekali. Negara-negara kaya dan maju keunggulannya terletak pada kapasitas teknologi yang dimilikinya. Tetapi ketika arus globalisasi ekonomi dan revolusi teknologi informasi bergulir demikian cepat di akhir abad ke-20, telah terjadi pergeseran dalam tuntutan dan kebutuhan fundamental bagi suatu negara untuk menjadi negara yang maju dan kuat. Hasil studi yang dilakukan oleh Bank Dunia pada tahun 2010 terdapat 150 negara menunjukkan bahwa kemajuan suatu negara sangat ditentukan oleh empat faktor utama yaitu (1) *innovation and creativity*. 45%, (2) *networking* 25%, (3) *technology*: 20%, dan (4) *natural resources* 10%. Tiga faktor pertama menempatkan sumber daya manusia sebagai faktor yang sangat strategis sekali. Artinya ke depan tuntutan dan kebutuhan utama adalah mengembangkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dalam mengembangkan kreativitas dan inovasi, kemampuan dalam membangun jaringan kerjasama, kreatif dan inovatif mengembangkan dan mendayagunakan teknologi, dan sekaligus kemampuan dalam mengelola dan mengembangkan potensi sumber daya alam yang dimiliki.

Globalisasi ekonomi terjadi semakin ekstensif ditandai oleh pergeseran orientasi pengembangan ekonomi dan kawasan Eropa ke kawasan Asia Pasifik, di mana Indonesia mempunyai posisi geoekonomi yang sangat penting dan strategis. Mulai tahun 2009 Indonesia dan negara-negara anggota ASEAN lainnya secara penuh memasuki era AFTA (*Asean Free Trade Area*) dengan segala implikasi yang harus dihadapi-siap ataupun tidak siap. Dalam era perdagangan bebas dewasa ini, telah terjadi polarisasi perdagangan. Alan Rugman (2010), menyebut bahwa telah terjadi pertarungan tiga kekuatan yaitu Asia, Uni Eropa, dan NAFTA. Artinya ketiga kekuatan itu akan sangat berpengaruh terhadap perkembangan ekonomi global, persaingan sumber daya manusia, dan pengembangan pendidikan yang harus relevan dengan tuntutan perkembangan itu.

Perubahan fundamental penting lainnya adalah pergeseran paradigma pembangunan dan sentralisasi ke desentralisasi melalui pelaksanaan otonomi daerah termasuk dalam otonomi bidang pendidikan. Di era otonomi ini, pembangunan pendidikan menghadapi sejumlah tantangan. Terdapat kekuatiran bahwa pelaksanaan otonomi daerah justru akan menimbulkan ketidakpastian dalam standar mutu (*uncertainty about standards of achievement*) dan bahkan menimbulkan disparitas mutu pendidikan antar daerah. Disamping itu, setiap daerah masih menghadapi persoalan-persoalan yang berhubungan dengan kemampuan sekolah dalam menjamin anggaran sekolah, sumber daya manusia yang bermutu, ketersediaan sarana dan prasarana sekolah dalam jumlah yang mencukupi dan yang memenuhi syarat, manajemen sekolah yang harus kuat, dan partisipasi orang tua siswa dan masyarakat yang harus tinggi.

Menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan strategis pendidikan tersebut, maka pertanyaan fundamental yang harus dijawab adalah sejauh mana lembaga pendidikan baik pendidikan dasar dan menengah maupun pendidikan tinggi mampu menghasilkan sumber daya manusia yang bermutu, profesional, dan kompetitif?

Pertanyaan fundamental tersebut tidak mudah untuk dijawab karena secara nasional Indonesia menghadapi tiga agenda besar masalah pendidikan yaitu masalah mutu dan relevansi pendidikan, manajemen pendidikan, dan masalah pemerataan pendidikan. Masalah mutu pendidikan yang rendah masih tetap menjadi agenda penting. Bahkan, mutu pendidikan yang rendah dinilai sebagai salah satu penyebab keterpurukan nasional baik keterpurukan moral, sosial, ekonomi, politik, dan budaya.

Faktor manusia sebagai unsur tenaga kerja di dalam suatu organisasi sangatlah penting fungsinya dan sangat menentukan. Tanpa manusia seluruh komponen organisasi tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya, karena manusia merupakan unsur utama penggerak komponen-komponen lainnya.

Perlu diketahui bahwa manusia di samping bekerja untuk kepentingan organisasi, juga mempunyai kepentingan guna memenuhi kebutuhan dan kelangsungan hidupnya dengan kata lain perlu untuk meningkatkan kesejahteraan hidupnya, oleh karena itu hal ini sudah selayaknya mendapat perhatian dan organisasi di mana karyawan sebagai individu bekerja.

Pimpinan organisasi dalam hal ini sangat memegang peranan penting untuk memperhatikan kesejahteraan karyawan karena dengan adanya peningkatan

kesejahteraan diharapkan produktivitas kerja karyawan akan meningkat, sehingga apa yang menjadi tujuan organisasi atau badan usaha akan berjalan lancar dan tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Adanya perhatian terhadap hal-hal yang menyangkut tentang kebutuhan karyawan dalam pelaksanaan tugas organisasi akan memudahkan pemanfaatan karyawan dalam melakukan tugas dan pekerjaan di dalam organisasi.

Dalam rangka pendayagunaan karyawan yang memiliki tingkat produktivitas tinggi pemberian insentif merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk menggerakkan karyawan ke arah pencapaian tujuan organisasi melalui tingkat produktivitas kerja yang tinggi. Dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan peranan pimpinan organisasi sangat menentukan, karena itu pelaksanaan pemberian insentif merupakan salah satu rangsangan di dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja karyawan di dalam pelaksanaan tugasnya.

Pada umumnya seorang karyawan dapat mencapai produktivitas kerja yang maksimal apabila dalam dirinya ada keinginan dan dorongan untuk bekerja. Keinginan dan dorongan atau biasa disebut dengan motivasi kerja, merupakan faktor penentu bagi seorang karyawan, karena motivasi kerja yang tinggi akan diikuti oleh produktivitas kerja yang tinggi pula.

Motivasi karyawan dalam bekerja memiliki berbagai macam tingkatan. Seorang karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan rajin mengerjakan segala tugas yang dibebankan kepadanya. Karyawan juga akan datang tepat waktu dan pulang sesuai dengan jam kerja, sehingga pada akhirnya

akan mampu mengerjakan semua tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Seorang karyawan yang memiliki motivasi kerja yang rendah akan malas untuk bekerja sehingga akan berpengaruh juga terhadap produktivitas kerjanya. Hal penting lainnya adalah pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan ataupun pimpinan yang dapat membentuk gaya kepemimpinan seseorang. Gaya kepemimpinan dalam memecahkan masalah yang terjadi, membuat keputusan tepat. Gaya kepemimpinan seseorang memiliki perbedaan masing-masing. Tidak mungkin ada gaya kepemimpinan yang sama persis antar tenaga kerja, itu merupakan sifat dasar manusia yang saling berbeda-beda, baik pengalaman, pengetahuan, keterampilan dan sikap. Dalam hal ini, diperlukan juga adanya organisasi kerja terutama menyangkut waktu kerja, waktu istirahat, sistem kerja harian/borongan musik kerja, dan insentif karena dapat berpengaruh terhadap produktifitas, baik langsung maupun tidak langsung. Kinerja sumber daya manusia (SDM) merupakan indikator baik atau buruknya proses produksi dari tenaga kerja pada suatu institusi. Kinerja karyawan dapat meningkat seiring dengan pengalaman kerjanya. Dalam upaya meningkatkan kinerja, pengalaman kerja sangat diperlukan. Pengalaman dari tenaga kerja mencerminkan penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki seseorang karyawan dalam bekerja yang dapat diukur dari masa kerja dan jenis pekerjaan yang pernah dikerjakan karyawan tersebut. Untuk meningkatkan kinerja karyawannya, maka pimpinan institusi harus berusaha agar setiap bawahan dapat bekerja sama dengan segala kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaannya atau tugas yang dibebankan kepadanya.

Dalam konsep manajemen dijelaskan bahwa manusia harus digerakkan dipimpin, diharapkan dengan kesadaran tinggi bersedia memanfaatkan tenaga sepenuhnya agar memperoleh hasil yang memuaskan. Konsep ini menunjukkan gambaran tentang dedikasi kerja yang tinggi, di mana kinerja merupakan suatu ukuran keberhasilan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan kegiatannya.

Menurut Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja dan sebagainya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja yang terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan motivasi yang kuat, sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.

LP3I merupakan singkatan dari Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Profesi Indonesia. LP3I adalah suatu institusi swasta berskala nasional yang fokus pada penyelenggaraan pendidikan vokasi. LP3I tersebar di beberapa provinsi di Indonesia, termasuk yang ada di Medan, Langsa dan Banda Aceh. Namun dari sekian banyak kampus LP3I yang ada di Indonesia ditemukan fenomena bahwa kepuasan kerja dan kinerja karyawannya LP3I yang ada di Medan dan Aceh terus mengalami penurunan selama tiga tahun terakhir sementara fenomena yang sama tidak terjadi pada kampus LP3I yang ada di luar Medan dan Aceh. Hal ini terlihat dari tingginya *labour turn over* dan menurunnya jumlah mahasiswa. Sebagai mana yang dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel : 1.1 Jumlah Karyawan Tahun 2016 – 2019

Kondisi	Jumlah Karyawan				
	2016	2017	2018	2019	Jlh
Awal tahun	282	306	276	244	
Masuk	54	38	10	8	110
Keluar	30	68	42	36	176
Akhir tahun	306	276	244	216	

Sumber : LP3I Medan dan Aceh

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari tahun 2016 sampai tahun 2019 jumlah karyawan mengalami penurunan yang sangat berarti. Dilihat dari jumlah total karyawan yang diterima dan karyawan yang berhenti ternyata karyawan yang berhenti lebih banyak jumlahnya dari pada yang diterima. Jika diperhatikan secara seksama dari tahun 2016 sampai tahun 2019 hanya pada tahun 2016 yang jumlah karyawan berhenti lebih kecil jumlahnya daripada karyawan yang diterima sedangkan dari tahun 2017 sampai tahun 2019 jumlah karyawan yang berhenti jauh lebih besar dari pada jumlah karyawan yang diterima. Fenomena ini terjadi di ketiga kampus LP3I Medan dan Aceh yaitu Medan, Langsa dan Banda Aceh. Fenomena inilah yang menjadi pertanyaan bagi penulis mengapa hal ini dapat terjadi sehingga diperlukan suatu studi faktor apa yang menyebabkan *labour turn over* di LP3I Medan dan Aceh demikian tinggi. Merujuk dari uraian diatas terdapat beberapa kemungkinan faktor penyebab hal tersebut terjadi diantaranya gaya kepemimpinan yang ada selama kurun waktu tersebut, organisasi kerja dan lingkungan kerja yang tercipta sehingga mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Tabel : 1.2 Perolehan Peserta Didik Tahun 2016 – 2019

Uraian	Jumlah peserta didik per tahun				
	2016	2017	2018	2019	Jlh
Peminat	1807	1922	1377	1020	6126
Pendaftar	869	834	866	709	3278
Registrasi	667	565	505	489	2226

Sumber : LP3I Medan dan Aceh

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah total peserta didik yang registrasi dari tahun 2016 sampai tahun 2019 terus mengalami penurunan. Jika diperhatikan dari tahun ke tahun meskipun jumlah peminat mengalami peningkatan pada tahun 2017 dibanding tahun 2016 namun jumlah yang menjadi peserta didik mengalami penurunan dibanding tahun 2016. Begitu juga halnya dengan jumlah pendaftar pada tahun 2018 mengalami peningkatan dibanding tahun 2017 namun jumlah yang menjadi peserta didik menurun dibanding tahun 2017. Fenomena ini jugalah yang menjadi pertanyaan dan rasa ingin tahu penulis mengapa dapat terjadi. Jika hal ini dibiarkan terus tanpa adanya upaya perubahan dari manajemen dan pimpinan bukan tidak mungkin akan berdampak kepada masa depan dan kesinambungan LP3I Medan dan Aceh dimasa yang akan datang.

Sebagaimana kita ketahui bahwa ukuran ada beberapa kriteria yang digunakan untuk mengukur keberhasilan sebuah institusi pendidikan, salah satunya dapat diukur dari jumlah peserta didik yang diterima. Bagi orang awam semakin banyak jumlah peserta didik yang diterima oleh sebuah institusi pendidikan maka semakin berhasil institusi tersebut. Dilihat dari sisi manajemen jumlah peserta didik yang diperoleh oleh institusi pendidikan mencerminkan kinerja SDM yang ada di dalamnya. Oleh karenanya pula penulis merasa tertarik untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan terjadinya penurunan

kinerja di LP3I Medandan Aceh. Merujuk dari uraian di atas ada beberapa faktor yang menyebabkan penurunan kinerja diantaranya pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan, apakah ada kaitannya dengan jumlah *labor turn over* dimana lebih banyak karyawan yang berpengalaman yang keluar dari pada yang masuk sehingga mempengaruhi produktifitas karyawan secara keseluruhan. Apakah ada kaitannya antara gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para pimpinan sehingga menyebabkan kepuasan kerja karyawan menurun yang selanjutnya akan mempengaruhi kinerja secara keseluruhan. Apakah karena lingkungan kerja atau organisasi kerja yang tercipta juga mempengaruhi kepuasan kerja yang menyebabkan menurunnya kinerja karyawan. Faktor-faktor inilah yang masih perlu diteliti lebih mendalam.

Tabel : 1.3 Daftar Penilaian Kinerja Karyawan

Tahun	Grade					Jumlah
	Sangat Baik	Baik	Kurang Baik	Tidak Baik	Gagal	
2016	2	77	28	3	1	111
2017	3	71	25	4	0	103
2018	2	57	19	11	2	91
2019	1	59	30	6	1	97
Jlh	8	264	102	24	4	402
%	2%	66%	25%	6%	1%	100%

Sumber : LP3I Medan dan Aceh

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa penilaian kinerja karyawan dari tahun 2016 sampai 2019 tidak mengalami perubahan yang mencolok. Dilihat dari grade nilai karyawan ternyata nilai kinerja karyawan yang paling banyak adalah pada grade baik sebanyak 66 % disusul grade kurang baik sebanyak 25%. Dari tabel ini pula timbul pertanyaan bagi penulis apakah ada kaitannya nilai kinerja

karyawan tersebut dengan kinerja karyawan secara keseluruhan sebagai mana yang ada pada tabel 1.3 Data Peserta Dididik Tahun 2016 – 2019 yang terus mengalami penurunan sementara penilaian kinerja karyawan tidak mengalami penurunan yang berarti.

Tabel : 1.4 Hasil Observasi Kinerja Karyawan

Indikator	Observasi	Skala					Jumlah
		Sangat Baik	Baik	Kurang Baik	Tidak Baik	Gagal	
Kualitas pekerjaan	Pencapaian target kerja	3	35	22	1	0	61
	Kualitas pekerjaan yang dilakukan	6	39	15	1	0	61
	Cara kerja yang sistematis	11	41	8	0	1	61
Kuantitas pekerjaan	Jumlah tugas yang dikerjakan	8	30	20	3	0	61
	Pencapaian jumlah hasil pekerjaan	5	28	26	2	0	61
	Keterlibatan dalam tugas	7	36	16	2	0	61
Pelaksanaan tugas	Ketaatan prosedur kerja	18	40	3	0	0	61
	Ketepatan waktu bekerja	13	31	17	0	0	61
	Kesiapan melaksanakan tugas	17	44	0	0	0	61
Tanggung jawab	Penggunaan waktu kerja	12	44	3	2	0	61
	Kesiapan menghadapi kendala	11	46	4	0	0	61
	Keterlibatan dalam penyelesaian pekerjaan	11	39	10	1	0	61
	Jumlah	122	453	144	12	1	732
	%	17%	62%	20%	2%	0%	100%

Sumber : Hasil Observasi 2019

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa berdasarkan penilaian kinerja oleh karyawan ternyata skala terbanyak dari kinerja karyawan adalah Baik dengan jumlah 62% disusul skala Kurang Baik sebanyak 20% dan sangat baik sebanyak 17%. Jika dibandingkan dengan tabel 1.3 maka terdapat perbedaan yang mencolok yaitu pada grade sangat baik dimana dari hasil penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh manajemen sebanyak 2 % sedangkan dari hasil survey berdasarkan pendapat karyawan adalah sebanyak 17%. Begitu pula

sebaliknya pada grade Kurang Baik, dari hasil penilaian yang dilakukan oleh manajemen sebesar 25% sedangkan hasil survey berdasarkan pendapat karyawan sebanyak 20%. Perbedaan ini semakin menguatkan penulis untuk mencari penyebab mengapa penurunan kinerja dari sisi perolehan jumlah peserta didik terus mengalami penurunan.

Tabel : 1.5 Hasil Observasi Kepuasan Kerja

Indikator	Observasi	Skala					Jumlah
		Sangat Puas	Puas	Sedang	Kurang Puas	Tidak Puas	
Menyenangi pekerjaannya	Bekerja dengan senang	20	37	4	0	0	61
	Memahami pekerjaan	23	38	0	0	0	61
	Terlibat dalam pekerjaan	18	40	2	1	0	61
Mencintai pekerjaannya	Memahami masalah	11	49	1	0	0	61
	Keramahan	23	33	5	0	0	61
	Tetap fokus melayani	22	34	5	0	0	61
Moral kerja	Cepat Tanggap	10	46	5	0	0	61
	Mudah memahami	14	45	2	0	0	61
	Merasa terlibat	15	34	11	0	1	61
Kedisiplinan	Tepat waktu	12	35	12	2	0	61
	Kehadiran	14	30	15	2	0	61
	Indisiplin	10	36	12	2	1	61
	Jumlah	192	457	74	7	2	732
	%	26%	62%	10%	1%	0%	100%

Sumber : Hasil Observasi 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan paling banyak adalah pada skala puas yaitu sebanyak 62%, selanjutnya sangat puas sebanyak 26% dan sedang sebanyak 10%. Jika dibandingkan dengan Tabel : 1.4 Hasil Observasi Kinerja Karyawan Keadaan ini menunjukkan kemungkinan bahwa karyawan yang merasa memiliki kinerja sangat baik merasa sangat puas, karyawan yang merasa kinerjanya baik merasa puas dan karyawan dengan kinerja kurang baik merasa kurang puas. Hal ini

membuat penulis berasumsi bahwa kepuasan kerja yang diraskan oleh karyawan berdampak kepada kinerja karyawan.

Dari data dan survey di atas penulis tertarik melakukan penelitian dengan tujuan untuk menganalisis Faktor Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan LP3I Medan & Aceh (Pendekatan *Structural Equation Modeling*)”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Adanya penurunan kepuasan kerja yang di sebabkan deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan analisi pekerjaan yang tidak sesuai yang pada akhirnya karyawan tidak puas dengan pekerjaannya.
2. Adanya penurunan kinerja karyawan yang di sebabkan deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan analisis pekerjaan yang tidak sesuai yang pada akhirnya membuat karyawan tidak memiliki minat kerja dan tidak puas dengan pekerjaannya.
3. Adanya penurunan pengalaman kerja yang di sebabkan oleh terbatasnya karyawan yang memiliki pengalaman pekerjaan dan juga masih kurang bahkan terbatasnya pelatihan dari pimpinan untuk para anggotanya yang pada akhirnya karyawan tidak maksimal dalam pekerjaannya.
4. Adanya penurunan gaya kepemimpinan yang baik yang di sebabkan oleh kurang pedulinya pimpinan kepada karyawan-karyawannya sehingga

karyawan merasa canggung dan juga bersikap kurang terbuka kepada pimpinan.

5. Adanya penurunan organisasi kerja yang di sebabkan karena masih kurangnya kedisiplinan waktu kepada karyawan.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi diatas, maka penulisan membatasi masalah agar tetap terfokus pada pokok permasalahan untuk mencapai hasil yang diinginkan, maka penulis membatasi masalah hanya pada variabel pengalaman kerja, gaya kepemimpinan, dan organisasi kerja pada faktor kepuasan dan faktor kinerja kerja pegawai LP3I Medan & Aceh.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah, rumusan masalah pengaruh langsung dan tidak langsungnya sebagai berikut :

1. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada LP3I Medan & Aceh?
2. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada LP3I Medan & Aceh?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada LP3I Medan & Aceh?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada LP3I Medan & Aceh?

5. Apakah organisasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada LP3I Medan & Aceh?
6. Apakah organisasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada LP3I Medan & Aceh
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada LP3I Medan & Aceh?
8. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja LP3I Medan & Aceh?
9. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja LP3I Medan & Aceh?
10. Apakah organisasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja LP3I Medan & Aceh?

E. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan dan latar belakang masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

- a. Menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap kepuasan kerja pada LP3I Medan & Aceh
- b. Menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada LP3I Medan & Aceh
- c. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada LP3I Medan & Aceh.

- d. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada LP3I Medan & Aceh.
- e. Menganalisis pengaruh organisasi kerja terhadap kepuasan kerja pada LP3I Medan & Aceh.
- f. Menganalisis pengaruh organisasi kerja terhadap kinerja karyawan pada LP3I Medan & Aceh.
- g. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan LP3I Medan & Aceh.
- h. Menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada LP3I Medan & Aceh.
- i. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada LP3I Medan & Aceh.
- j. Menganalisis pengaruh organisasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada LP3I Medan & Aceh.

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut :

- a. Bagi institusi. Sebagai bahan informasi bagi LP3I Medan & Aceh, untuk mendapatkan gambaran tentang analisis pengalamankerja, gaya kepemimpinan dan organisasi kerja terhadap kinerja karyawan pada masa yang akan datang.
- b. Bagi Peneliti. Sebagai bahan pengetahuan untuk memperluas wawasan peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai kepuasan dan kinerja karyawan LP3I Medan & Aceh.

- c. Bagi Peneliti Selanjutnya. Sebagai bahan refrensi dan perbandingan bagi penelitian yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Uraian Teoritis

1. Pengalaman Kerja

Menurut (Manulang, 1984:15) pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. (Ranupandojo, 1984:71) pengalaman kerja merupakan ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas – tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik. (Trijoko, 1980:82) pengalaman kerja juga merupakan pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu. Pendapat lain mengatakan pengalaman kerja adalah suatu dasar/acuan seorang karyawan dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil resiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya. Sutrisno, (2009:158). Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya. Pengukuran pengalaman kerja sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong efisiensi dalam pelaksanaan tugas

pekerjaan. Beberapa hal yang digunakan untuk mengukur pengalaman kerja seseorang adalah :

- a. Gerakannya mantap dan lancar. Setiap karyawan yang berpengalaman akan melakukan gerakan yang mantap dalam bekerja tanpa disertai keraguan.
- b. Gerakannya berirama. Artinya terciptanya dari kebiasaan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari.
- c. Lebih cepat menanggapi tanda – tanda. Artinya tanda – tanda seperti akan terjadi kecelakaan kerja
- d. Dapat menduga akan timbulnya kesulitan sehingga lebih siap menghadapinya. Karena didukung oleh pengalaman kerja dimilikinya maka seorang pegawai yang berpengalaman dapat menduga akan adanya kesulitan dan siap menghadapinya.
- e. Bekerja dengan tenang. Seorang pegawai yang berpengalaman akan memiliki rasa percaya diri yang cukup besar.

Selain itu ada juga beberapa faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja karyawan. Beberapa faktor lain mungkin juga berpengaruh dalam kondisi-kondisi tertentu, tetapi adalah tidak mungkin untuk menyatakan secara tepat semua faktor yang dicari dalam diri karyawan potensial. beberapa faktor tersebut adalah :

- a. Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, bekerja. Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang di waktu yang lalu.

- b. Bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan seseorang.
- c. Sikap dan kebutuhan (attitudes and needs) untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.
- d. Kemampuan – kemampuan analitis dan manipulatif untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan.
- e. Keterampilan dan kemampuan tehnik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek – aspek tehnik pekerjaan (T Hani Handoko, 2009)

Ada beberapa hal juga untuk menentukan berpengalaman tidaknya seorang karyawan yang sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja yaitu :

- a. Lama waktu/ masa kerja. Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.
- b. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.
- c. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan. Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek – aspek tehnik peralatan dan tehnik pekerjaan (Foster, 2001 : 43).

Dari uraian tersebut dapat diketahui, bahwa seorang karyawan yang berpengalaman akan memiliki gerakan yang mantap dan lancar, gerakannya berirama, lebih cepat menanggapi tanda – tanda, dapat menduga akan timbulnya kesulitan sehingga lebih siap menghadapinya, dan bekerja dengan tenang serta dipengaruhi faktor lain yaitu : lama waktu/masa kerja seseorang, tingkat pengetahuan atau keterampilan yang telah dimiliki dan tingkat penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan. Oleh karena itu seorang karyawan yang mempunyai pengalaman kerja adalah seseorang yang mempunyai kemampuan jasmani, memiliki pengetahuan, dan keterampilan untuk bekerja serta tidak akan membahayakan bagi dirinya dalam bekerja.

Pengalaman kerja berkaitan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pengalaman kerja tidak hanya ditinjau dari keterampilan, keahlian, dan kemampuan yang dimiliki saja, tetapi pengalaman kerja juga dilihat dari pengalaman seseorang yang telah bekerja berdasarkan lamanya bekerja. Semakin banyak pengalaman kerja yang dimiliki seorang pegawai maka akan semakin terampil dalam menjalankan pekerjaannya. Pegawai yang memiliki pengalaman tinggi dapat menumbuhkan kerjasama dalam proses pembelajaran dimana dengan hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai. Seorang pegawai yang memiliki pengalaman kerja lebih banyak tentu akan lebih mengerti apa yang harus dilakukan ketika menghadapi suatu permasalahan kerja. Banyak institusi ketika dalam proses rekrutmen tenaga kerja lebih memilih tenaga kerja yang sudah mempunyai pengalaman kerja, karena pengalaman kerja seseorang dianggap

sebagai nilai lebih dari seorang tenaga kerja. Dengan banyaknya pengalaman kerja yang dimiliki maka seorang pekerja akan lebih menguasai pekerjaannya, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Oleh sebab itu dengan pengalaman kerja yang tinggi maka dapat meningkatkan produktifitas kerja dari seorang pegawai.

Faktor pengalaman kerja diperlukan untuk meningkatkan efektifitas sumber daya manusia dalam institusi, tujuannya untuk memberikan kepada institusi suatu kerja yang efektif sedangkan bagi tenaga kerja sebagai sarana peningkatan produktifitas kerja. Pengalaman kerja yang dimiliki para pegawai, akan memberikan suatupengaruh dalam upaya mencapai tingkat produktifitas pegawai. Pengalaman memunculkan potensi diri dari seorang pegawai. Oleh karena itu semakin pegawai memiliki pengalaman kerja, maka produktifitasnya akan semakin naik. Pengalaman kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai akan menunjang terciptanya produktifitas kerja yang optimal. Sebaliknya jika pengalaman kerja seorang pegawai kurang maka untuk mencapai produktifitas kerja yang optimal akan sulit. Pengalaman kerja pada hakekatnya merupakan rangkuman dari pengalaman kerja seseorang terhadap apa yang dialaminya dalam bekerja.

Banyak para ahli mengatakan bahwa pengalaman kerja di masa lalu pada pekerjaan yang serupa dapat menjadi indikator terbaik dari prestasi di masa yang akan datang. Selain itu institusi sering menganggap pengalaman sebagai indikator yang bagus dari kemampuan dan sikap-sikap yang berhubungan dengan pekerjaan. Dengan pengalaman kerja yang dimiliki maka akan mampu

meningkatkan prestasi kerja pegawai. Seorang pegawai yang memiliki pengalaman kerja diharapkan mempunyai kualitas sumber daya manusia yang tinggi dalam upaya untuk meningkatkan prestasi kerja yang lebih tinggi.

Keahlian yang dimiliki pegawai akan lebih mudah dalam mengerjakan pekerjaan dengan efisiensi menggunakan alat-alat maupun pikirannya, sehingga diharapkan akan dapat meningkatkan kemampuan kerja, baik dalam kecepatan kerja maupun dalam mutu hasilnya. Pegawai dengan pengalaman kerja berkualitas rendah, cenderung tidak puas dengan pekerjaan mereka, kurang berkomitmen untuk institusi dan lebih memilih untuk meninggalkan institusi.

2. Gaya Kepemimpinan

Campling, et. al, (2002:365) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola pendekatan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin (*leadership style is the recurring pattern of behavior exhibited by a leader*). Pendapat senada disampaikan oleh Newstrom dan Davis (2002:167), gaya kepemimpinan adalah gaya total dari tindakan eksplisit dan implisit pemimpin yang dilihat oleh pegawainya (*leadership style is the total pattern of explicit leaders actions as seen by employees*). Menurut Veitzhal Rivai (2004), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut Achmad Suyuti (2001) yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu. Dalam kegiatan manajerial gaya kepemimpinan juga merupakan fungsi sikap manajer terhadap bawahannya,

sebagaimana dinyatakan oleh Mullins (2005:866) bahwa gaya kepemimpinan manajerial adalah fungsi sikap manajer terhadap bawahannya, dan asumsi tentang sifat dan pendekatan manusia (*the style of managerial leadership is a function of the manager's attitudes towards people, and assumptions about human nature and behavior*). Oleh karena itu, gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap pendekatan bawahannya. Sebagaimana dinyatakan oleh Cunningham dan Cordeiro (2003:140-141) gaya kepemimpinan mempengaruhi perilaku bawahannya terutama perilaku bawahan yang mendukung penggunaan gaya yang disukai (*leadership style may in fact, influence the behavior of subordinates in such a way that the subordinates behavior actually supports the use of the leader's preferred style becoming a self-fulfilling prophecy*). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepercayaan pegawai. Terutama penggunaan gaya kepemimpinan yang disukai pegawainya. Secara skematis proses kepemimpinan dapat digambarkan sebagai berikut :



Sumber: Gitosudarmo dan Sudita, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: BPFE, 2000), h. 128.

Gambar : 2.1 Proses Kepemimpinan

Dari gambar proses kepemimpinan, nampak adanya tujuan akhir yaitu prestasi kerja dan kepuasan kerja baik semua pihak yang terlibat dalam mengelola organisasi. Bagaimanapun juga seorang pemimpin harus dapat bekerja secara profesional dengan menciptakan lingkungan yang kondusif antara lain :

- a. Seorang pemimpin harus memiliki kebanggaan terhadap bawahannya yang menjalankan sebagian wewenang yang didelegasikannya.
- b. Bawahan memberikan respon yang baik terhadap kepercayaan yang diberikan kepadanya.
- c. Antara pimpinan dan bawahan saling menghargai posisinya masing-masing.

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard dalam Miftah Thoha (2013:65) didasarkan pada saling berhubungannya hal-hal berikut ini :

1. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
 2. Jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinan.
- b. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Empat gaya dasar kepemimpinan situasional dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :



Sumber: Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Cetakan ke-17, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), h. 65.

a. Gaya kepemimpinan Instruksi (G1)

Gaya Kepemimpinan instruksi, seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan namun sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka.

b. Gaya kepemimpinan Konsultasi (G2)

Gaya Kepemimpinan konsultasi, pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dalam gaya seperti ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang ia ambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Tetapi pemimpin dalam gaya ini masih tetap harus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya

c. Gaya Kepemimpinan Partisipasi (G3)

Gaya Kepemimpinan Partisipasi, perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberi dukungan namun sedikit dalam pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya, dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas

d. Gaya Kepemimpinan Delegasi (G4)

Gaya Kepemimpinan Delegasi, pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikutnya.

Konsepsi ini telah dikembangkan untuk membantu orang untuk menjalankan gaya kepemimpinan dengan memperhatikan perannya yang lebih efektif di dalam interaksinya dengan orang lain. Dengan demikian walaupun terdapat banyak variabel-variabel situasional yang penting lainnya misalnya organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawasan dan waktu kerja, akan tetapi penekanan dalam gaya kepemimpinan situasional ini hanyalah pada perilaku

pemimpin dan bawahannya saja. Gaya kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan apalagi pada saat-saat sekarang ini dimana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan karyawannya. Pemimpin harus mempunyai kemampuan dalam mengelola, mengarahkan, memerintah dan memotivasi bawahannya untuk memperoleh tujuan yang diinginkan oleh institusi. Dalam mengelola karyawan yang ada di institusi harus menciptakan komunikasi kerja yang baik antara atasan dan bawahan agar tercipta hubungan kerja yang serasi dan selaras. Gaya kepemimpinan yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada perilaku kerja yang diindikasikan dengan peningkatan kepuasan kerja individu dan kinerja unit itu sendiri, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja institusi secara keseluruhan. Gaya kepemimpinan yang tidak efektif tidak akan memberikan pengarahan yang baik pada bawahannya terhadap usaha-usaha semua pekerjaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dalam institusi. Karyawan dapat memandang pimpinannya sebagai pemimpin yang efektif atau tidak, berdasarkan kepuasan yang mereka peroleh dari pengalaman kerja secara keseluruhan, sehingga diterimanya arahan atau permintaan pemimpin sebagian besar tergantung pada harapan pengikutnya.

Kinerja karyawan akan baik apabila pimpinan dapat member motivasi yang tepat dan pimpinan memiliki gaya kepemimpinan yang dapat diterima oleh seluruh karyawan dan mendukung terciptanya suasana kerja yang baik. Faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan

kinerja karyawan karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap semua usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam peningkatan kinerja karyawan. Sashkin (2011) mengatakan bahwa kepemimpinan yang bermakna menjadi penting karena akan menjadikan suatu perbedaan. Makna kepemimpinan secara eksplisit memadukan tiga aspek utama kepemimpinan, yaitu kepribadian, perilaku, dan konteks keorganisasian. Perbedaan ini muncul dalam kehidupan para pengikut di dalam suatu kelompok atau organisasi. Tentunya seorang pemimpin harus mempunyai kewibawaan, kekuasaan untuk memerintah orang lain dan mempunyai kewajiban serta tanggung jawab terhadap apa yang telah mereka lakukan. Mengingat setiap pemimpin mempunyai cara tersendiri dalam menjalankan kepemimpinannya maka dalam mencapai tujuan organisasi akan menggunakan seefektif mungkin kekuasaannya agar orang lain dapat diarahkan perilakunya dalam berbagai kondisi. Pada suatu organisasi dapat dimaknai bahwa meningkat atau menurunnya kinerja pegawai dalam menjalankan aktivitas organisasi, sangat tergantung dari gaya kepemimpinan yang dimiliki pimpinan. Gaya kepemimpinan pada penerapannya dapat memilih salah satu gaya kepemimpinan atau menggabungkan beberapa gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan organisasi, sehingga ketepatan pemilihan gaya kepemimpinan akan meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu institusi.

3. Organisasi Kerja

Organisasi kerja Organisasi kerja terutama menyangkut waktu kerja; waktu istirahat; sistem kerja harian/borongon; musik kerja dan insentif dapat berpengaruh terhadap produktivitas, baik langsung maupun tidak langsung. Manuaba (1990) menjelaskan bahwa jam kerja berlebihan, jam kerja lembur di luar batas kemampuan akan dapat mempercepat munculnya kelelahan, menurunkan ketepatan, kecepatan dan ketelitian kerja. Oleh karena setiap fungsi tubuh memerlukan keseimbangan yang ritmis antara asupan energi dan penggantian energi (kerja-istirahat), maka diperlukan adanya waktu istirahat pendek dengan sedikit kudapan (15 menit setelah 1,5 - 2 jam kerja) untuk mempertahankan performansi dan efisiensi kerja.

a. Fisiologi tubuh saat bekerja dan beristirahat

Pada dasarnya aktivitas kerja merupakan pengerahan tenaga dan pemanfaatan organ-organ tubuh melalui koordinasi dan perintah oleh syaraf pusat. Besar kecilnya pengerahan tenaga oleh tubuh sangat tergantung dari jenis pekerjaan (fisik atau mental). Secara umum jenis pekerjaan yang bersifat fisik memerlukan pengerahan tenaga yang lebih besar dibandingkan jenis pekerjaan yang bersifat mental. Namun demikian, secara kualitatif baik kerja fisik maupun mental fungsi fisiologis tubuh, tetap sama yaitu dengan bekerja maka aktivitas persyarafan bertambah, otot-otot menegang, meningkatnya peredaran darah ke organ-organ tubuh yang bekerja, nafas menjadi lebih dalam, denyut jantung dan tekanan darah meningkat. Sedangkan secara kuantitatif, antara kerja fisik

dan mental adalah berbeda dan sangat dipengaruhi oleh beban pekerjaan. Pada kerja fisik maka peranan pengerahan tenaga otot lebih menonjol dan untuk kerja mental peranan kerja otak yang lebih dominan.

Grandjean (2008) menjelaskan bahwa setiap fungsi tubuh manusia dapat dilihat sebagai keseimbangan ritmis antara kebutuhan energi (kerja) dengan penggantian kembali sejumlah energi yang telah digunakan (istirahat). Kedua proses tersebut merupakan suatu bagian integral dari kerja otot, kerja jantung dan keseluruhan fungsi biologis tubuh. Dengan demikian jelas bahwa untuk memelihara performansi dan efisiensi kerja, waktu istirahat harus diberikan secukupnya, baik di antara waktu kerja maupun di luar jam kerja (istirahat pada malam hari).

b. Bekerja dan Istirahat

Menurut Suma'mur (2010) bahwa bekerja adalah anabolisme yaitu mengurai atau menggunakan bagian-bagian tubuh yang telah dibangun sebelumnya. Dalam keadaan demikian, sistem syaraf utama yang berfungsi adalah kompoenen simpatis. Maka pada kondisi seperti itu, aktivitas tidak dapat dilakukan secara terus-menerus, melainkan harus diselingi istirahat untuk memberi kesempatan tubuh melakukan pemulihan. Pada saat istirahat tersebut, maka tubuh mempunyai kesempatan membangun kembali tenaga yang telah digunakan (katabolisme). Pada saat bekerja, otot mengalami kontraksi atau kerutan dan pada saat istirahat terjadi pengendoran atau relaksasi otot. Dengan kontraksi, peredaran darah yang membawa oksigen dan bahan makanan

serta menyalurkan keluar sisa-sisa metabolisme terhambat. Dengan demikian antara kerutan dan pengendoran otot harus terjadi secara seimbang untuk mencegah terjadinya kelelahan otot yang lebih awal.

c. Pengaturan Waktu Kerja dan Waktu Istirahat

Pengaturan waktu kerja-waktu istirahat harus disesuaikan dengan sifat, jenis pekerjaan dan faktor lingkungan yang mempengaruhinya seperti lingkungan kerja panas, dingin, bising, berdebu dll. Namun demikian secara umum, di Indonesia telah ditetapkan lamanya waktu kerja sehari maksimum adalah 8 jam kerja dan selebihnya adalah waktu istirahat (untuk kehidupan keluarga dan sosial kemasyarakatan).

d. Kerja Lembur dan Kecelakaan Kerja

Memperpanjang waktu kerja lebih dari itu hanya akan menurunkan efisiensi kerja, meningkatkan kelelahan, kecelakaan dan penyakit akibat kerja. Tetapi dalam pelaksanaannya, banyak institusi yang mempekerjakan karyawannya di luar jam kerja (kerja lembur) dengan berbagai alasan, di sisi lain para karyawan juga merasa senang melakukan kerja lembur, karena akan mendapatkan penghasilan tambahan di luar penghasilan pokok. Dari sudut pandang fisiologi, kerja lembur sangat merugikan kesehatan. Dalam putaran 24 jam sehari terdapat 3 siklus keseimbangan tubuh yaitu 8 jam kerja, 8 jam interaksi sosial dan 8 jam istirahat. Apabila kerja lembur dilakukan di luar 8 jam kerja tersebut sudah barang tentu siklus keseimbangan akan terganggu. Secara fisiologis, kerja lebih dari 8 jam/hari akan sangat melelahkan. Pada kondisi yang lelah fungsi panca

indera jelas tidak dapat berjalan normal. Dan telah terbukti bahwa banyak kecelakaan kerja terjadi pada sesi kerja lembur di samping tingkat produktivitas kerja juga rendah.

e. Istirahat Khusus

Dalam hal lamanya waktu kerja melebihi ketentuan yang telah ditetapkan (8 jam per hari atau 40 jam seminggu), maka perlu diatur waktu-waktu istirahat khusus agar kemampuan kerja dan kesegaran jasmani tetap dapat dipertahankan dalam batas - batas toleransi. Pemberian waktu istirahat tersebut secara umum dimaksudkan untuk :

- 1) Mencegah terjadinya kelelahan yang berakibat kepada penurunan kemampuan fisik dan mental serta kehilangan efisiensi kerja
- 2) Memberi kesempatan tubuh untuk melakukan pemulihan atau penyegaran
- 3) Memberi kesempatan waktu untuk melakukan kontak sosial

f. Jenis Istirahat

Berdasarkan pengalaman dan pengamatan di lapangan, ternyata terdapat empat jenis istirahat yang dilakukan oleh para pekerja selama jam kerja berlangsung, yaitu istirahat secara spontan, istirahat curian, istirahat oleh karena ada hubungannya dengan proses kerja dan istirahat yang merupakan ketetapan resmi.

g. Hari Kerja

Jumlah jam kerja yang efisien untuk seminggu adalah antara 40 – 48 jam yang terbagi dalam 5 atau 6 hari kerja. Maksimum waktu kerja tambahan

yang masih efisien adalah 30 menit. Sedangkan di antara waktu kerja harus disediakan waktu istirahat yang jumlahnya antara 15-30% dari seluruh waktu kerja. Apabila jam kerja melebihi dari ketentuan tersebut akan ditemukan hal-hal seperti; penurunan kecepatan kerja, gangguan kesehatan, angka absensi karena sakit meningkat, yang kesemuanya akan bermuara kepada rendahnya tingkat produktivitas kerja. Penerapan sistem 5 hari kerja sering menjadi masalah. apabila diterapkan di institusi di Indonesia. Penyebabnya tidak lain adalah standar pengupahan sangat rendah yang menyebabkan kebutuhan dasar keluarga tidak tercukupi. Tentunya sangat bijaksana apabila perubahan dari 6 hari menjadi 5 hari kerja (jumlah jam kerja tetap) tetapi upah yang dibayarkan tetap untuk 6 hari kerja. Apabila efisiensi kerja meningkat dan pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu, maka dengan sendirinya kerja lembur tidak diperlukan lagi.

4. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001;271) kepuasan kerja adalah “suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan”. Menurut Robbins (2002) kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaannya dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya.

Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan

yang dianggap penting oleh individu. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (yang didapatnya).

Sehingga dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2001;225) yaitu sebagai berikut :

1) Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2) Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

3) Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4) Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5) Komponen genetik (*Genetic components*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

Selain penyebab kepuasan kerja, ada juga faktor penentu kepuasan kerja.

Diantaranya adalah sebagai berikut :

1) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

2) Hubungan dengan atasan (*supervision*)

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consideration*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

3) Teman sekerja (*workers*)

Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

4) Promosi (*promotion*)

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

5) Gaji atau upah (*pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

c. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu :

1) *Two Factor Theory*

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan *motivators*.

2) *Value Theory*

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang

dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

5. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara:2000). Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005:67) istilah kinerja berasal dari kata *JobPerformance* atau *Actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian yang definitif dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2005:67) bahwa ”pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Istilah kinerja sering kita dengar atau sangat penting bagi sebuah organisasi atau institusi untuk mencapai tujuannya. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia kinerja seorang karyawan dalam sebuah institusi sangat dibutuhkan untuk mencapai prestasi kerja bagi karyawan itu sendiri dan juga untuk keberhasilan institusi.

Untuk lebih jelasnya berikut ini akan dikemukakan pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2000: 67) yaitu : “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Dimana hal ini kinerja yang dicapai seorang karyawan dalam sebuah organisasi harus benar-benar dan sungguh-sungguh dilakukan oleh seorang karyawan sesuai dengan aturan yang berlaku di dalam institusi agar hasil yang dicapai semaksimal bagi dari segi moral dan etika yang baik dimata institusi. Sedangkan menurut Hasibuan (2002: 94) : “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Dari defenisi-defenisi di atas, diketahui bahwa kinerja adalah gabungan dari tiga faktor penting yakni kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan.

Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

b. Faktor-Faktor Kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan. faktor yang mempengaruhi pencapai kinerja yang baik menurut Mangkunegara (2000: 67) adalah :

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh sebab itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*The Right Man, On The Right Place, The Right man On The Right Job*).

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal (sikap mental yang siap secara psikofisik) artinya, seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja.

Berdasarkan kutipan di atas dapat diketahui bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi, faktor kemampuan didasarkan atas potensi yang dimiliki oleh seorang dalam menjalankan pekerjaannya sedangkan faktor motivasi didasarkan atas mentalitas yang dimiliki seorang dalam menghadapi masalah pekerjaannya

dimana sikap mental tersebut secara mental berusaha mencapai prestasi kerja yang tinggi.

d. Indikator Kinerja

Anwar Prabu Mangkunegara (2009 : 75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu :

1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3) Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4) Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajibankaryawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan institusi.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama/ Tahun	Judul	Variabel X	Variabel Y	Model Analisis	Hasil Penelitian
Andi Maddeponggen g / 2015	Pengaruh pengalaman kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja SDM Konstruksi	Pengalaman kerja dan kepemimpinan	Kinerja SDM	kuantitatif eksplanatif	Pengalaman Kerja dan gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap Kinerja SDM Konstruksi,
Maris Tri Wardani / 2013	Analisis faktor kepuasan kerja dan kinerja pada karyawan PT Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Solo	Kepuasan kerja	Kinerja	<i>explanatory survey</i>	Adanya pengaruh yang signifikan antara faktor gaji, pekerjaan, promosi jabatan, supervisor, dan rekan sekerja secara simultan terhadap kepuasan kerja dengan kompensasi finansial
Firmansyah / 2017	Analisis Struktural Equation modeling pada faktor kepuasan kerja dan faktor kinerja karyawan PT. Merahe Inti Alam Perkasa Langkat	kepuasan kerja	Kinerja karyawan	<i>SEM, Amos, explanatory survey</i>	Pengaruh signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan pada PT. Merahe Inti Alam Perkasa – Langkat
Suprihati / 2014	Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terhadap kepuasan perusahaan sari jati Sragen	Kinerja karyawan	Kepuasan	regresi linier berganda	Pengaruh variabel diklat, insentif, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan adalah positif
Donny Setyawan / 2005	Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan relevansinya terhadap komitmen organisasi di Pemkab Temanggung	Kepuasan kerja	Komitmen organisasi	<i>explanatory survey</i>	variabel yang paling berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja pegawai di Pemkab. Temanggung adalah variabel Kualitas Kepemimpinan

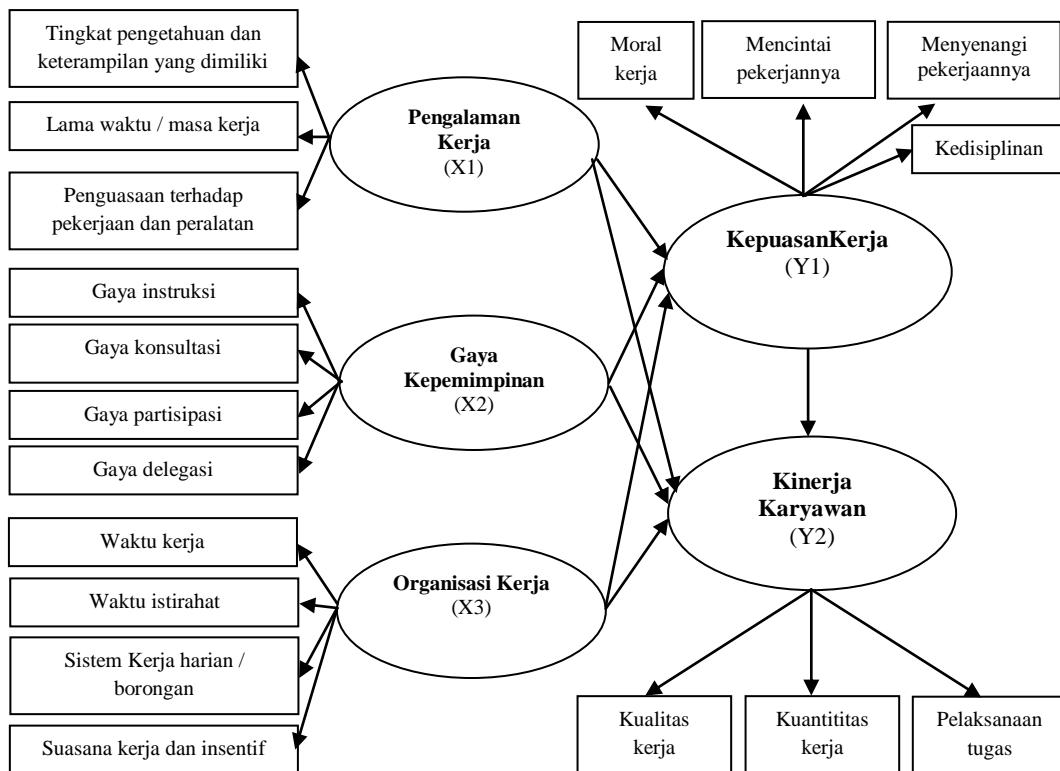
Novita Marlia / 2010	Pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada Cv. Alam Prima Komputer Bandar Lampung	Kepuasan Kerja	Kinerja karyawan	Model pernyataan, kuisioner	Adanya hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan kinerja
Lie, Lourenzo Vincenthius / 2017	Analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT.X	Kepuasan Kerja	Kinerja karyawan	Angket	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
Rindi Mailani & Muhadi / 2016	Analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bagian manajemen di RSUD Bhakti Dharma Husada Surabaya	Kepuasan Kerja	Kinerja karyawan	Deskriptif kuantitatif	Pengaruh signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan bagian manajemen di RSUD Bhakti Dharma Husada Surabaya.
Rodiathul Kusuma Wardani / 2016	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya)	Budaya organisasi	Kinerja karyawan	<i>explanatory research</i>	Organisasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
Warna Susanti / 2017	Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap prestasi kerja karyawan pada dinas perhubungan komunikasi dan informatika Kabupaten Agam	Kepuasan kerja dan komitmen organisasi	Prestasi kerja karyawan	Deskriptif kuantitatif	Organisasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja
Mareta Kemala Sari / 2015	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. SBS Kabupaten Pasaman Barat	Gaya kepemimpinan	Kepuasan kerja karyawan	<i>explanatory research</i>	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
Astria Khairizah / 2015	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan di perpustakaan Universitas	Gaya kepemimpinan	Kinerja karyawan	Model konsepsi dan model hipotesis	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

	Brawijaya Malang)				
Eko Purnomo / 2009	Pengaruh pengalaman kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan kapas di desa Duwetan Klaten	Pengalaman kerja dan lingkungan kerja	Kepuasan kerja karyawan	Deskriptif kuantitatif	Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja

C. Kerangka Konseptual

Untuk mencapai tujuan institusi, maka perlu sekali karyawan-karyawan yang ada dapat bekerja secara efektif dan efisien sehingga kinerja mereka dapat ditingkatkan. Dan untuk meningkatkan kinerja, mereka perlu dimotivasi. Dengan pengawasan yang dilakukan dan motivasi yang diberikan diharapkan akan dapat meningkatkan moral, etika, disiplin, gairah kerja dan akhirnya meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan karyawan dalam organisasi.

Menurut Mc. Clelland dalam Mangkunegara (2000: 68) berpendapat bahwa : “Ada hubungan positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja”. Sebagaimana diketahui, bahwa untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan, maka pimpinan institusi harus berusaha agar setiap bawahan dapat bekerja sama dengan segala kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaannya atau tugas yang dibebankan kepadanya. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan pengawasan dan memberikan motivasi agar dapat meningkatkan kinerja mereka. Analisis *structural equation modeling* pada faktor kinerja karyawan dan kepuasan kerja dapat dilihat pada paradigma penelitian berikut ini :



Gambar 2.3
Kerangka Konseptual SEM

Berdasarkan gambar kerangka konseptual diatas, bahwa hubungan antar variabel adalah sebagai berikut :

1. Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Banyak faktor yang mempunyai peranan besar dalam hal pencapaian produktifitas. Jika dilihat dari aspek non fisik, antara lain seperti kepuasan kerja, pengalaman kerja, disiplin kerja dan motivasi (Hamzah : 2004). Teori ini di dukung dengan hasil kajian empirik dari Yuliawati (2011) yang menyebutkan bahwa pengalaman kerja, kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap produktifitas kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Eko Purnomo (2009) yang menyimpulkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Semakin

banyak pengalaman kerja seorang karyawan maka kinerja karyawan akan semakin tinggi yang akan menimbulkan kepuasan kerja pula.

2. Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara teoritis apabila karyawan mempunyai pengalaman kerja tinggi maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Seperti yang dinyatakan oleh Robbins dan Timothy (2008) bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Andi Maddepunggeng (2015) yang menyimpulkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin banyak pengalaman kerja seorang karyawan maka kinerja karyawan akan semakin tinggi pula. Sebaliknya semakin sedikit pengalaman kerja karyawan maka kinerja karyawan juga semakin rendah. Pengalaman kerja tidak hanya menyangkut jumlah masa kerja, tetapi lebih dari juga memperhitungkan jenis pekerjaan yang pernah atau sering dihadapi. Sejalan dengan bertambahnya pekerjaan, maka akan semakin bertambah pula pengetahuan dan ketrampilan seseorang dalam bekerja. Hal tersebut dapat dipahami karena terlatih dan sering mengulang suatu pekerjaan sehingga kecakapan dan ketrampilan semakin dikuasai secara mudah yang akan menimbulkan.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Teori kepemimpinan (Kreitner dan Kinichi, 2000) berasumsi bahwa gaya kepemimpinan seorang manajer dapat dikembangkan dan diperbaiki secara sistematis. Bagi seorang pemimpin dalam menghadapi situasi yang

menuntut aplikasi gaya kepemimpinannya dapat melalui beberapa proses seperti: memahami gaya kepemimpinannya, mendiagnosa suatu situasi, menerapkan gaya kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan situasi atau dengan mengubah situasi agar sesuai dengan gaya kepemimpinannya. Hal tersebut akan mendorong timbulnya itikad baik atau komitmen anggota terhadap organisasinya sehingga berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Mareta Kemala (2015) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Mangkunegara(2006: 13) menyatakan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. Bagi karyawan dengan adanya kepemimpinan yang baik dalam perusahaan akan membuat mereka terdorong dan termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam hal ini, pemimpin berperan aktif dalam meningkatkan motivasi diri karyawan untuk meningkatkan kinerja sehingga yang menjadi dalam tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Astria Khairizah (2015) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
5. Organisasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Mathis dan Jackson (2006:121) mengatakan, meskipun kepuasan kerja itu sendiri penting, mungkin faktor yang menentukan adalah pengaruh kepuasan kerja

terhadap komitmen organisasional yang mempengaruhi perputaran karyawan dan kinerja organisasional. Luthans (2006:248) mengatakan bahwa meskipun kepuasan berkaitan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan, dan komitmen berkaitan dengan level organisasi, tetapi hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional telah diketahui selama bertahun-tahun. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Warna Susanti (2017) yang menyimpulkan bahwa organisasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

6. Organisasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Ketika pihak manajemen organisasi memandang bahwa kinerja merupakan suatu hal yang harus dilakukan dalam aktivitas kerja organisasi, maka persepsi dan perilaku anggota organisasi akan didorong oleh valueskualitas dalam aktifitas kerja mereka (Ma'rifah, 2005). Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Rodiathul Kusuma Wardani (2016) yang menyimpulkan bahwa organisasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Untuk mencapai suatu kinerja yang maksimal, pimpinan harus memperhatikan organisasi kerja karyawannya.
7. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005), menyebutkan bahwa kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini mengandung pengertian bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa

aspek lainnya seperti kinerja karyawan itu sendiri. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Noviani Cipta Dewi dan Edy Mulyantomo (2013), Mulyanto dan Sutapa Hardaya (2009), dan A.Soegihartono (2012), oleh Duserick (2007), Bartram and Gian (2007), Stephen, dkk (2007), Zeffane, et.all (2008), Nancy and Eleana (2009), Lolita, et.all (2009), Yang, et.all (2010), Singh (2013), Yang, et.all (2014), diperoleh hasil tentang arti pentingnya kepuasan kerja dan telah membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Firmansyah (2017) yang menyimpulkan bahwa kinerja karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan teori dari beberapa ahli dan hasil penelitian di atas tentang adanya pengaruh kepuasan terhadap kinerja karyawan, maka seharusnya hal ini mendorong para pimpinan untuk meningkatkan kemampuan dalam mengidentifikasi kemungkinan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja bagi karyawan. Hal ini dimaksudkan agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan.

D. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara, kebenarannya masih harus dibuktikan. Jawaban sementara ini merupakan titik tolak untuk mengadakan penelitian.

1. Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada LP3I Medan dan Aceh.

2. Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada LP3I Medan dan Aceh.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada LP3I Medan dan Aceh.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada LP3I Medan dan Aceh.
5. Organisasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada LP3I Medan dan Aceh.
6. Organisasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada LP3I Medan dan Aceh.
7. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada LP3I Medan dan Aceh.
8. Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja LP3I Medan dan Aceh.
9. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja LP3I Medan dan Aceh.
10. Organisasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja LP3I Medan dan Aceh.

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang dilaksanakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin diketahui. (Kasiram (2008: 149) dalam bukunya Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif). Rusiadi (2013:14), penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui derajat hubungan dan pola/bentuk pengaruh antar dua variabel atau lebih, dimana dengan penelitian ini maka akan dibangun suatu teori yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. Sedangkan penelitian asosiatif kuantitatif merupakan penelitian dengan memperoleh angka atau data kualitatif yang diangkakan.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada LP3I Medan dan Aceh yang masing masing beralamat :

- a. LP3I Medan, Jl. Sei Serayu No. 48 D Medan Sunggal, Kota Medan.
- b. LP3I Langsa, Jl. A. Yani Kota Langsa
- c. P3I Banda Aceh, Jl. Sultan Hotel, Penayong, Kota Banda Aceh

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dimulai dari Tanggal bulan Nopember 2019 sampai dengan bulan Juni 2020. Penelitian ini relatif lama meskipun persiapannya dimulai pada bulan Nopember 2019. Pengumpulan data dimulai pada bulan Desember 2019 sampai Januari 2020 dikarenakan objek penelitian berada di tiga tempat yang berbeda. Analisis data dimulai pada bulan Februari sampai bulan Maret 2020 dan dilanjutkan dengan penyusunan laporan pada bulan April 2020 sampai dengan selesai.

No.	Kegiatan	Bulan							
		Nop	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Jun
1.	Persiapan Penelitian								
2.	Pelaksanaan Penelitian								
3.	Pengambilan Data								
4.	Analisis Data								
5.	Pembuatan dan Pengumpulan Laporan								

C. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional bertujuan untuk melihat sejauh mana variabel dari suatu faktor berkaitan dengan variabel faktor lainnya. dari proposal ini ditambah diambil definisi operasionalnya adalah sebagai berikut :

1. **Pengalaman Kerja (X_1)** :tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya. Ada beberapa hal juga untuk menentukan berpengalaman tidaknya seorang karyawan yang sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja

yaitu lama waktu/masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, dan penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan.

2. **Gaya Kepemimpinan (X₂)** :pola pendekatan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan juga merupakan gaya total dari tindakan eksplisit dan implisit pemimpin yang dilihat oleh pegawainya. Indikator gaya kepemimpinan adalah gaya instruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi, dan gaya delegasi
3. **Organisasi Kerja (X₃)** :Organisasi kerja Organisasi kerja terutama menyangkut waktu kerja; waktu istirahat; sistem kerja harian/borongan; musik kerja dan insentif dapat berpengaruh terhadap produktivitas, baik langsung maupun tidak langsung. Indikator organisasi kerja adalah waktu kerja, waktu istirahat, sistem kerja harian/borongan, dan susasana kerja dan insentif.
4. **Kepuasan (Y₁)** :merupakan perasaan pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu perasaan senang atau tidak senang sebagai hasil penilaian individu yang bersangkutan terhadap perkerjaannya.
5. **Kinerja (Y₂)** : adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Tabel 3.1
Operasional Variabel

Variabel	Deskripsi	Dimensi	Indikator	Skala Angket	Skala Data
PK (X1)	Pengalaman kerja adalah ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik (Ranupandojo, 1984 : 71).	Lama waktu/masa kerja	a. Masuk kerja tepatwaktu b. Pulang kerja tepat waktu c. Adanya waktu lembur	Likert	Ordinal
		Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki	a. Memiliki tingkatkemahirandalam melaksanakan tugas b. Dapat menguasai pekerjaan yang ditugaskan c. Bekerja dengan baik dan komprehensi	Likert	Ordinal
		Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan	a. Tidak pernah melakukan kesalahan b. Dapat mengoperasikan peralatan yang disediakan c. Dapat mengerti dan menguasai pekerjaan yang diberikan	Likert	Ordinal
GK (X2)	Gaya Kepemimpinan merupakan pola pendekatan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin Campling, et. al, (2002:365). Gaya kepemimpinan adalah gaya total dari tindakan eksplisit dan implisit pemimpin yang dilihat oleh pegawainya Newstrom dan Davis (2002:167)	Gaya Instruksi	a. Instruksi yang jelas dan detail kepada bawahan b. Informasi tugas yang diselesaikan dengan segera c. Pemahaman terhadap instruksi yang diberikan	Likert	Ordinal
		Gaya Konsultasi	a. Mendiskusikan masalah yang terkait dengan pekerjaan b. Atasan melakukan pengawasan yang wajar c. Antara atasan dan bawahan saling menerima pendapat	Likert	Ordinal
		Gaya Partisipasi	a. Atasan dan bawahan saling berbagi ide b. Kebebasan dalam menentukan cara atau teknis pelaksanaan pekerjaan c. Atasan dan bawahan selalu berhati-hati dalam mengambil keputusan	Likert	Ordinal
		Gaya Delegasi	a. Atasan menyerahkan keputusan kepada bawahan b. Atasan melimpahkan tanggung jawab mengenai pekerjaan bila dibutuhkan c. Bawahan diberi kepercayaan dari atasan terkait pekerjaan	Likert	Ordinal
OK (X3)	Organisasi kerja terutama menyangkut waktu kerja; waktu	Waktu Kerja	a. Perusahaan telah menyediakan aturan tentang waktu dan jam kerja	Likert	Ordinal

	istirahat; sistem kerja harian/borongon; musik kerja dan insentif dapat berpengaruh terhadap produktivitas, baik langsung maupun tidak langsung. Manuaba (1990)		<ul style="list-style-type: none"> b. Karyawan menggunakan waktu dan jam kerja sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan c. Perusahaan memberikan sanksi bagi karyawan yang melanggar waktu dan jam kerja sesuai aturan telah ditetapkan 		
		Waktu Istirahat	<ul style="list-style-type: none"> a. Perusahaan memberikan waktu dan jam istirahat tambahan jika diperlukan oleh karyawan b. Perusahaan telah menyediakan aturan tentang waktu dan jam istirahat bagi karyawannya c. Karyawan menggunakan waktu dan jam istirahat sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan 	Likert	Ordinal
		Sistem Kerja harian / borongan	<ul style="list-style-type: none"> a. Perusahaan telah menyediakan aturan tentang Sistem kerja harian, borongan dan lembur b. Perusahaan menerapkan aturan tentang sistem kerja harian, borongan dan lembur dengan baik c. Karyawan merasa nyaman dengan aturan kerja harian, borongan dan lembur yang diterapkan 	Likert	Ordinal
		Suasana Kerja dan insentif	<ul style="list-style-type: none"> a. Perusahaan mengatur sistem pemberian insentif yang baik bagi karyawan b. Insentif yang diberikan oleh perusahaan mendorong karyawan bekerja lebih baik c. Karyawan merasa nyaman dengan suasana dan sistem kerja yang diterapkan oleh perusahaan 	Likert	Ordinal
Kepuasan Kerja (Y1)	Kepuasan merupakan perasaan pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu perasaan senang atau tidak senang sebagai hasil penilaian individu yang bersangkutan terhadap pekerjaannya. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan	Menyenangi pekerjaannya	<ul style="list-style-type: none"> a. Realisasi kerja melebihi target b. Hasil kerja melebihi harapan atasan c. Bekerja lebih baik dari sebelumnya 	Likert	Ordinal
		Mencintai pekerjaannya	<ul style="list-style-type: none"> a. Loyalitas dalam bekerja b. Penyelesaian pekerjaan tepat waktu c. Mampu memahami kepentingan bersama 	Likert	Ordinal
		Moral kerja	<ul style="list-style-type: none"> a. Bekerja dengan sopan 	Likert	Ordinal

	kerja menurut Malayu S.P Hasibuan (2008)		b. Tidak mengeluh waktu bekerja c. Selalu tersenyum		
		Kedisiplinan	a. Tidak bolos waktu bekerja b. Rapi dalam berpakaian c. Ketepatan dalam bekerja	Likert	Ordinal
Kinerja Karyawan (Y2)	Hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi.	Kualitas pekerjaan	a. Hasil kerja melebihi target yang ditetapkan b. Pekerjaan dihasilkan melebihi standar yang telah ditentukan atasan c. Penyelesaian tugas dan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan	Likert	Ordinal
		Kuantitas pekerjaan	a. Jumlah pekerjaan melebihi tugas b. Penyelesaian pekerjaan tepat waktu c. Mampu memahami kepentingan bersama	Likert	Ordinal
		Pelaksanaan tugas	a. Penyelesaian kerja sesuai prosedur b. Jangka waktu bekerja tidak melebihi ketentuan c. Tepat waktu dalam memasuki jam kerja	Likert	Ordinal

D. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : subyek atau obyek dengan kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sangadji dan Sopiah, 2010:185). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap dan tidak tetap pada LP3I Medan dan Aceh sebanyak 216 orang

2. Sampel

Sampel data penelitian ini di ambil berdasarkan sampel sensus, yaitu semua populasi dijadikan sebagai sampel yaitu sebanyak 216 responden.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

1. Daftar Pertanyaan (*Questioner*)

Questioner adalah metode pengumpulan data yang dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang ditujukan kepada responden. Penyebaran angket dilakukan pada bulan Desember 2019 dimulai dari Kampus LP3I Medan kemudian Kampus LP3I Langsa dan terakhir di kampus LP3I Banda Aceh.

2. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi yaitu mempelajari data-data yang ada dalam perusahaan dan berhubungan dengan penelitian ini.

F. Model Analisis Data

1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas membentuk pertanyaan-pertanyaan angket yang relevan dengan konsep atau teori dan mengkonsultasikannya dengan ahli (*judgement report*) dalam hal ini didiskusikan dengan pembimbing dan tidak menggunakan perhitungan statistik. Validitas item ditunjukkan dengan adanya korelasi atau dukungan terhadap item total (skor total), perhitungan dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total item. Bila kita menggunakan lebih dari satu faktor berarti pengujian validitas item dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor faktor, kemudian dilanjutkan mengkorelasikan antara skor

item dengan skor total faktor (penjumlahan dari beberapa faktor). Dari hasil perhitungan korelasi akan didapat suatu koefisien korelasi yang digunakan untuk mengukur tingkat validitas suatu item dan untuk menentukan apakah suatu item layak digunakan atau tidak. Dalam penentuan layak atau tidaknya suatu item yang akan digunakan, biasanya dilakukan uji signifikansi koefisien korelasi pada taraf signifikansi 0,05, artinya suatu item dianggap valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor total. Menguji kekuatan hubungan (korelasi) antara skor item dengan skor total variabel dengan menggunakan korelasi *product moment*, jika korelasi signifikan maka butir/item pertanyaan valid. Pengujian validitas konstruksi ini dilakukan dengan pendekatan sekali jalan (*single trial*). Jika terdapat butir yang tidak valid maka butir tersebut dibuang. Butir yang valid dijadikan pertanyaan angket yang sesungguhnya untuk diberikan pada seluruh responden yang sudah ditentukan sebanyak 30 orang dan sampai instrument butir pertanyaan dinyatakan valid. Rumus pengujian validitas dengan korelasi *product moment* yaitu :

$$R_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

- rx_y : Koefisien korelasi antara x dengan y
- x : Variabel x (butir pertanyaan)
- y : Variabel y (skor total).
- n : Jumlah individu dalam sampel

Uji Reliabilitas untuk mengetahui konsentrasi atau kepercayaan hasil ukur yang mengandung kecermatan pengukuran maka dilakukan uji reliabilitas. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan koefisien alpha (α) dari Cronbach menurut Husein Umar (2007) dengan rumus :

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right)$$

Dimana :

R^{11} = reliabilitas instrument

k = banyak butir pertanyaan

σ_1^2 = varian total

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian butir

Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *one shot* (pengukuran sekali saja). Menurut Sumadi Suryabrata (2004: 28) reliabilitas menunjukkan sejauhmana hasil pengukuran dengan alat tersebut dapat dipercaya. Hasil pengukuran harus reliabel dalam artian harus memiliki tingkat konsistensi dan kemantapan. Disini pengukuran variabelnya dilakukan sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain untuk mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$ (Ghozali 2005).

2. Analisis SEM

Untuk analisis data dari penelitian ini digunakan *Structural equation modeling* (SEM). SEM adalah suatu teknik modeling statistik yang bersifat sangat cross-sectional, linear dan umum. Termasuk dalam SEM ini ialah analisis faktor (*factor analysis*), analisis jalur (*path analysis*) dan regresi (*regression*).

Structural equation modeling (SEM) berkembang dan mempunyai fungsi mirip dengan regresi berganda, sekalipun demikian SEM menjadi suatu teknik analisis yang lebih kuat karena mempertimbangkan pemodelan interaksi, nonlinearitas, variabel-variabel bebas yang berkorelasi (*correlated independents*), kesalahan pengukuran, gangguan kesalahan-kesalahan yang berkorelasi (*correlated error terms*), beberapa variabel bebas laten (*multiple latent independents*) dimana masing-masing diukur dengan menggunakan banyak indikator, dan satu atau dua variabel tergantung laten yang juga masing-masing diukur dengan beberapa indikator. Jika terdapat sebuah variabel laten (*unobserved variabel*) akan ada dua atau lebih variabel manifes (*indikator/observed variabel*). Banyak pendapat bahwa sebuah variabel laten sebaiknya dijelaskan oleh paling sedikit tiga variabel manifes. Namun pada sebuah model SEM dapat saja sebuah variabel manifes ditampilkan tanpa harus menyertai sebuah variabel laten. Dalam alat analisis AMOS, sebuah variabel laten diberi simbol lingkaran atau ellips sedangkan variabel manifes diberi simbol kotak. Dalam sebuah model SEM sebuah variabel laten dapat berfungsi

sebagai variabel eksogen atau variabel endogen. Variabel eksogen adalah variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen. Pada model SEM variabel eksogen ditunjukkan dengan adanya anak panah yang berasal dari variabel tersebut menuju ke arah variabel endogen. Dimana variabel endogen adalah variabel dependen yang dipengaruhi oleh variabel independent (eksogen). Pada model SEM variabel eksogen ditunjukkan dengan adanya anak panah yang menuju variabel tersebut. Secara umum sebuah model SEM dapat dibagi menjadi dua bagian utama yaitu *Measurement Model* dan *Strutural Model*. *Measurement model* adalah bagian dari model SEM yang menggambarkan hubungan antar variabel laten dengan indikatornya, alat analisis yang digunakan adalah *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. Dalam CFA dapat saja sebuah indikator dianggap tidak secara kuat berpengaruh atau dapat menjelaskan sebuah konstruk. Struktur model menggambarkan hubungan antar variabel-variabel laten atau antara variabel eksogen dengan variabel laten, untuk mengujinya digunakan alat analisis *Multiple Regression Analysis* untuk mengetahui apakah ada hubungan yang signifikan di antara variabel-variabel eksogen (independen) dengan variabel endogen (dependen).

a. Asumsi dan Persyaratan Menggunakan SEM

Kompleksitas hubungan antara variabel semakin berkembang seiring berkembangnya ilmu pengetahuan. Keterkaitan hubungan tersebut bersifat ilmiah, yaitu pola hubungan (relasi) antara variabel saja atau

pola pengaruh baik pengaruh langsung maupun tak langsung. Dalam prakteknya, variabel-variabel penelitian pada bidang tertentu tidak dapat diukur secara langsung (bersifat laten) sehingga masih membutuhkan berbagai indikator lain untuk mengukur variabel tersebut. Variabel tersebut dinamakan konstruk laten. Permasalahan pertama yang timbul adalah apakah indikator-indikator yang diukur tersebut mencerminkan konstruk laten yang didefinisikan. Indikator indikator tersebut haruslah dapat dipertanggungjawabkan secara teori, mempunyai nilai logis yang dapat diterima, serta memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang baik.

Permasalahan kedua adalah bagaimana mengukur pola hubungan atau besarnya nilai pengaruh antara konstruk laten baik secara parsial maupun simultan/serempak; bagaimana mengukur besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total antara konstruk laten. Teknik statistik yang mampu menganalisis pola hubungan antara konstruk laten dan indikatornya, konstruk laten yang satu dengan lainnya, serta kesalahan pengukuran secara langsung adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). SEM adalah sebuah evolusi dari model persamaan berganda (regresi) yang dikembangkan dari prinsip ekonometri dan digabungkan dengan prinsip pengaturan (analisis faktor) dari psikologi dan sosiologi. (Hair *et al.*, 1995). Yamin dan Kurniawan (2009) menjelaskan alasan yang mendasari digunakannya SEM adalah.

- 1) SEM mempunyai kemampuan untuk mengestimasi hubungan antara variabel yang bersifat *multiple relationship*. Hubungan ini dibentuk dalam model struktural (hubungan antara konstruk laten eksogen dan endogen).
- 2) SEM mempunyai kemampuan untuk menggambarkan pola hubungan antara konstruk laten (*unobserved*) dan variabel manifest (*manifest variable* atau variabel indikator).
- 3) SEM mempunyai kemampuan mengukur besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total antara konstruk laten (efek dekomposisi).

b. Beberapa istilah umum yang berkaitan dengan SEM menurut Hair *et al.* (1995) diuraikan sebagai berikut:

- 1) **Konstruk Laten**

Pengertian konstruk adalah konsep yang membuat peneliti mendefinisikan ketentuan konseptual namun tidak secara langsung (bersifat laten), tetapi diukur dengan perkiraan berdasarkan indikator. Konstruk merupakan suatu proses atau kejadian dari suatu amatan yang diformulasikan dalam bentuk konseptual dan memerlukan indikator untuk memperjelasnya.

- 2) **Variabel Manifest**

Pengertian variabel manifest adalah nilai observasi pada bagian spesifik yang dipertanyakan, baik dari responden yang menjawab pertanyaan (misalnya, kuesioner) maupun observasi yang

dilakukan oleh peneliti. Sebagai tambahan, Konstrak laten tidak dapat diukur secara langsung (bersifat laten) dan membutuhkan indikator-indikator untuk mengukurnya. Indikator-indikator tersebut dinamakan variabel manifest. Dalam format kuesioner, variabel manifest tersebut merupakan item-item pertanyaan dari setiap variabel yang dihipotesiskan.

3) Variabel Eksogen, Variabel Endogen, dan Variabel Error

Variabel eksogen adalah variabel penyebab, variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lainnya. Variabel eksogen memberikan efek kepada variabel lainnya. Dalam diagram jalur, variabel eksogen ini secara eksplisit ditandai sebagai variabel yang tidak ada panah tunggal yang menuju kearahnya. Variabel endogen adalah variabel yang dijelaskan oleh variabel eksogen. Variabel endogen adalah efek dari variabel eksogen. Dalam diagram jalur, variabel endogen ini secara eksplisit ditandai oleh kepala panah yang menuju kearahnya. Variabel error didefinisikan sebagai kumpulan variabel-variabel eksogen lainnya yang tidak dimasukkan dalam sistem penelitian yang dimungkinkan masih mempengaruhi variabel endogen.

4) Diagram Jalur

Diagram jalur adalah sebuah diagram yang menggambarkan hubungan kausal antara variabel. Pembangunan diagram jalur

dimaksudkan untuk memvisualisasikan keseluruhan alur hubungan antara variabel.

5) Koefisien Jalur

Koefisien jalur adalah suatu koefisien regresi terstandarisasi (beta) yang menunjukkan parameter pengaruh dari suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam diagram jalur. Koefisien jalur disebut juga *standardized solution*. *Standardized solution* yang menghubungkan antara konstruk laten dan variabel indikatornya adalah *faktor loading*.

6) Efek Dekomposisi (Pengaruh Total dan Pengaruh Tak Langsung)

Efek dekomposisi terjadi berdasarkan pembentukan diagram jalur yang bisa dipertanggungjawabkan secara teori. Pengaruh antara konstruk laten dibagi berdasarkan kompleksitas hubungan variabel, yaitu:

a) Pengaruh langsung (*direct effects*)

Pengaruh langsung pengalaman kerja terhadap kepuasan kerja

$$Y_1 = f(X_1)$$

$$Y_1 = a + b_1X_1 + e$$

Pengaruh langsung pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan

$$Y_2 = f(X_1)$$

$$Y_2 = a + b_1X_1 + e$$

Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

$$Y_1 = f(X_2)$$

$$Y_1 = a + b_1X_2 + e$$

Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

$$Y_2 = f(X_2)$$

$$Y_2 = a + b_1X_2 + e$$

Pengaruh langsung organisasi kerja terhadap kepuasan kerja

$$Y_1 = f(X_3)$$

$$Y_1 = a + b_1X_3 + e$$

Pengaruh langsung organisasi kerja terhadap kinerja karyawan

$$Y_2 = f(X_3)$$

$$Y_2 = a + b_1X_3 + e$$

Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

$$Y_1 = f(Y_2)$$

$$Y_1 = a + b_1Y_2 + e$$

b) Pengaruh tak langsung (*indirect effects*)

Pengaruh tidak langsung pengalaman kerja karyawan melalui kepuasan kerja.

$$Y_2 = f(X_1Y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1X_1 + b_2Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_1 \longrightarrow Y_1 + Y_1 \longrightarrow Y_2$$

Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

$$Y_2 = f(X_2Y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1X_2 + b_2Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_2 \longrightarrow Y_1 + Y_1 \longrightarrow Y_2$$

Pengaruh tidak langsung organisasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

$$Y_2 = f(X_3Y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1X_3 + b_2Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_3 \longrightarrow Y_1 + Y_1 \longrightarrow Y_2$$

c) Pengaruh total (*total effects*)

Pengaruh total pengalaman kerjaterhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

$$Y_2 = f(X_1Y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1X_1 + b_2Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_1 \longrightarrow Y_1 + Y_1 \longrightarrow Y_2$$

Pengaruh total gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

$$Y_2 = f(X_2Y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1X_2 + b_2Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_2 \longrightarrow Y_1 + Y_1 \longrightarrow Y_2$$

Pengaruh total organisasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

$$Y_2 = f(X_3 Y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1 X_3 + b_2 Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_3 \longrightarrow Y_1 + Y_1 \longrightarrow Y_2$$

d) Pengaruh total (*total effects*)

Pengaruh total pengalaman kerjaterhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

$$Y_2 = f(X_1 Y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1 X_1 + b_2 Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_1 \longrightarrow Y_1 + Y_1 \longrightarrow Y_2$$

Pengaruh total gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

$$Y_2 = f(X_2 Y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1 X_2 + b_2 Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_2 \longrightarrow Y_1 + Y_1 \longrightarrow Y_2$$

Pengaruh total organisasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

$$Y_2 = f(X_3 Y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1 X_3 + b_2 Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_3 \longrightarrow Y_1 + Y_1 \longrightarrow Y_2$$

e) Pengaruh total merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung dan pengaruh tak langsung, sedangkan pengaruh tak

langsung adalah perkalian dari semua pengaruh langsung yang dilewati (variabel eksogen menuju variabel endogen/variabel endogen). Pada software Amos 22, pengaruh langsung diperoleh dari nilai output *completely standardized solution*, sedangkan efek dekomposisi diperoleh dari nilai output *standardized total and indirect effects*.

Menurut Yamin dan Kurniawan (2009), secara umum ada lima tahap dalam prosedur SEM, yaitu spesifikasi model, identifikasi model, estimasi model, uji kecocokan model, dan respesifikasi model; berikut penjabarannya.

a. Spesifikasi Model

Pada tahap ini, spesifikasi model yang dilakukan oleh peneliti meliputi:

- 1) Mengungkapkan sebuah konsep permasalahan peneliti yang merupakan suatu pertanyaan atau dugaan hipotesis terhadap suatu masalah.
- 2) Mendefinisikan variabel-variabel yang akan terlibat dalam penelitian dan mengkategorikannya sebagai variabel eksogen dan variabel endogen.
- 3) Menentukan metode pengukuran untuk variabel tersebut, apakah bias diukur secara langsung (*measurable variable*) atau membutuhkan variabel manifest (*manifest variabel* atau indikator-indikator yang mengukur konstruk laten).

- 4) Mendefinisikan hubungan kausal struktural antara variabel (antara variabel eksogen dan variabel endogen), apakah hubungan strukturalnya *recursive* (searah, $X \rightarrow Y$) atau *nonrecursive* (timbang balik, $X \leftrightarrow Y$).
- 5) langkah optional, yaitu membuat diagram jalur hubungan antara konstruk laten dan konstruk laten lainnya beserta indikator-indikatornya. Langkah ini dimaksudkan untuk memperoleh visualisasi hubungan antara variabel dan akan mempermudah dalam pembuatan program Amos.

b) Identifikasi Model

Untuk mencapai identifikasi model dengan kriteria *over-identified model* (penyelesaian secara iterasi) pada program Amos 20 dilakukan penentuan sebagai berikut: untuk konstruk laten yang hanya memiliki satu indikator pengukuran, maka koefisien faktor loading (*lamda*, λ) ditetapkan 1 atau membuat *error variance* indikator pengukuran tersebut bernilai nol. λ untuk konstruk laten yang hanya memiliki beberapa indikator pengukuran (lebih besar dari 1 indikator), maka ditetapkan salah satu koefisien faktor loading (*lamda*, λ) bernilai 1. Penetapan nilai *lamda* = 1 merupakan justifikasi dari peneliti tentang indikator yang dianggap paling mewakili konstruk laten tersebut. Indikator tersebut disebut juga sebagai *variable reference*. Jika tidak ada indikator yang diprioritaskan (ditetapkan), maka *variable reference* akan diestimasi didalam proses estimasi model.

c) Estimasi Model

Pada proses estimasi parameter, penentuan metode estimasi ditentukan oleh uji Normalitas data. Jika Normalitas data terpenuhi, maka metode estimasi yang digunakan adalah metode *maximum likelihood* dengan menambahkan inputan berupa *covariance matrix* dari data pengamatan. Sedangkan, jika Normalitas data tidak terpenuhi, maka metode estimasi yang digunakan adalah *robust maximum likelihood* dengan menambahkan inputan berupa *covariance matrix* dan *asymptotic covariance matrix* dari data pengamatan (Joreskog dan Sorbom, 1996). Penggunaan input *asymptotic covariance matrix* akan menghasilkan penambahan uji kecocokan model, yaitu *Satorra-Bentler Scaled Chi-Square* dan *Chi-square Corrected For Non-Normality*. Kedua *P-value* uji kecocokan model ini dikatakan *fit* jika *P-value* mempunyai nilai minimum adalah 0,05 . Yamin dan Kurniawan (2009) menambahkan proses yang sering terjadi pada proses estimasi, yaitu *offending estimates* (dugaan yang tidak wajar) seperti *error variance* yang bernilai negatif. Hal ini dapat diatasidengan menetapkan nilai yang sangat kecil bagi *error variance* tersebut. Sebagai contoh, diberikan input sintaks program SIMPLIS ketika nilai varian dari konstruk bernilai negative.

d) Uji Kecocokan Model

Menurut Hair *et al.*, SEM tidak mempunyai uji statistik tunggal terbaik yang dapat menjelaskan kekuatan dalam memprediksi sebuah model.

Sebagai gantinya, peneliti mengembangkan beberapa kombinasi ukuran kecocokan model yang menghasilkan tiga perspektif, yaitu ukuran kecocokan model keseluruhan, ukuran kecocokan model pengukuran, dan ukuran kecocokan model struktural. Langkah pertama adalah memeriksa kecocokan model keseluruhan. Ukuran kecocokan model keseluruhan dibagi dalam tiga kelompok sebagai berikut:

a) Ukuran kecocokan mutlak (*absolute fit measures*)

Ukuran kecocokan model secara keseluruhan (model struktural dan model pengukuran) terhadap matriks korelasi dan matriks kovarians.

Uji kecocokan tersebut meliputi:

Uji Kecocokan Chi-Square

Uji kecocokan ini mengukur seberapa dekat antara *implied covariance matrix* (matriks kovarians hasil prediksi) dan *sample covariance matrix* (matriks kovarians dari sampel data). Dalam prakteknya, *P-value* diharapkan bernilai lebih besar sama dengan 0,05 agar H_0 dapat diterima yang menyatakan bahwa model adalah baik. Pengujian *Chi-square* sangat sensitif terhadap ukuran data. Yamin dan Kurniawan (2009) menganjurkan untuk ukuran sampel yang besar (lebih dari 200), uji ini cenderung untuk menolak H_0 . Namun sebaliknya untuk ukuran sampel yang kecil (kurang dari 100), uji ini cenderung untuk menerima H_0 . Oleh karena itu, ukuran sampel data yang disarankan untuk diuji dalam uji *Chi-square* adalah sampel data berkisar antara 100 – 200.

Goodness-Of-Fit Index (GFI)

Ukuran GFI pada dasarnya merupakan ukuran kemampuan suatu model menerangkan keragaman data. Nilai GFI berkisar antara 0 – 1. Sebenarnya, tidak ada kriteria standar tentang batas nilai GFI yang baik. Namun bisa disimpulkan, model yang baik adalah model yang memiliki nilai GFI mendekati 1. Dalam prakteknya, banyak peneliti yang menggunakan batas minimal 0,9.

Root Mean Square Error (RMSR)

RMSR merupakan residu rata-rata antar matriks kovarians/korelasi teramati dan hasil estimasi. Nilai $RMSR < 0,05$ adalah *good fit*.

Root Mean Square Error Of Approximation (RMSEA)

RMSEA merupakan ukuran rata-rata perbedaan per *degree of freedom* yang diharapkan dalam populasi. Nilai $RMSEA < 0,08$ adalah *good fit*, sedangkan Nilai $RMSEA < 0,05$ adalah *close fit*.

Expected Cross-Validation Index (ECVI)

Ukuran ECVI merupakan nilai pendekatan uji kecocokan suatu model apabila diterapkan pada data lain (validasi silang). Nilainya didasarkan pada perbandingan antarmodel. Semakin kecil nilai, semakin baik.

Non-Centrality Parameter (NCP)

NCP dinyatakan dalam bentuk spesifikasi ulang *Chi-square*. Penilaian didasarkan atas perbandingan dengan model lain. Semakin kecil nilai, semakin baik.

- b) Ukuran kecocokan incremental (*incremental/relative fit measures*), Yaitu ukuran kecocokan model secara relatif, digunakan untuk perbandingan model yang diusulkan dengan model dasar yang digunakan oleh peneliti. Uji kecocokan tersebut meliputi:

Adjusted Goodness-Of-Fit Index (AGFI)

Ukuran AGFI merupakan modifikasi dari GFI dengan mengakomodasi *degree of freedom* model dengan model lain yang dibandingkan. $AGFI > 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 > AGFI > 0,9$ adalah *marginal fit*.

Tucker-Lewis Index (TLI)

Ukuran TLI disebut juga dengan *nonnormed fit index (NNFI)*. Ukuran ini merupakan ukuran untuk perbandingan antarmodel yang mempertimbangkan banyaknya koefisien di dalam model. $TLI > 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 > TLI > 0,9$ adalah *marginal fit*.

Normed Fit Index (NFI)

Nilai NFI merupakan besarnya ketidakcocokan antara model target dan model dasar. Nilai NFI berkisar antara 0–1. $NFI > 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 > NFI > 0,9$ adalah *marginal fit*.

Incremental Fit Index (IFI)

Nilai IFI berkisar antara 0 – 1. $IFI > 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 > IFI > 0,9$ adalah *marginal fit*. *Comparative Fit Index (CFI)*
 Nilai CFI berkisar antara 0 – 1. $CFI > 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 > CFI > 0,9$ adalah *marginal fit*.

Relative Fit Index (RFI)

Nilai RFI berkisar antara 0 – 1. $RFI > 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 > RFI > 0,9$ adalah *marginal fit*.

- c) Ukuran kecocokan parsimoni (*parsimonious/adjusted fit measures*),
 Yaitu ukuran kecocokan yang mempertimbangkan banyaknya koefisien didalam model. Uji kecocokan tersebut meliputi:

Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)

Nilai PNFI yang tinggi menunjukkan kecocokan yang lebih baik. PNFI hanya digunakan untuk perbandingan model alternatif.

Parsimonious Goodness-Of-Fit Index (PGFI)

Nilai PGFI merupakan modifikasi dari GFI, dimana nilai yang tinggi menunjukkan model lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel.

Akaike Information Criterion (AIC)

Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel.

Consistent Akaike Information Criterion (CAIC)

Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik digunakan untuk perbandingan antar model.

Criteria N (CN)

Estimasi ukuran sampel yang mencukupi untuk menghasilkan *adequate model fit* untuk *Chi-squared*. Nilai $CN > 200$ menunjukkan bahwa sebuah model cukup mewakili sampel data.

Setelah evaluasi terhadap kecocokan keseluruhan model, langkah berikutnya adalah memeriksa kecocokan model pengukuran dilakukan terhadap masing-masing konstruk laten yang ada didalam model. Pemeriksaan terhadap konstruk laten dilakukan terkait dengan pengukuran konstruk laten oleh variabel manifest (indikator). Evaluasi ini didapatkan ukuran kecocokan pengukuran yang baik apabila:

- a) Nilai *t*-statistik muatan faktornya (*faktor loading*-nya) lebih besar dari 1,96 (*t*-tabel).
- b) *Standardized faktor loading (completely standardized solution LAMBDA) λ 0,5*.

Setelah evaluasi terhadap kecocokan pengukuran model, langkah berikutnya adalah memeriksa kecocokan model struktural. Evaluasi model struktural berkaitan dengan pengujian hubungan antarvariabel yang sebelumnya dihipotesiskan. Evaluasi menghasilkan hasil yang baik apabila: Koefisien hubungan antarvariabel tersebut signifikan secara statistic (*t*-statistik t 1,96). Nilai koefisien determinasi (R^2) mendekati 1. Nilai R^2 menjelaskan seberapa besar variabel eksogen yang dihipotesiskan dalam persamaan mampu menerangkan variabel endogen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil Perusahaan

1. Gambaran Umum Perusahaan

LP3I adalah singkatan dari Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Profesi. LP3i merupakan sebuah institusi pendidikan vokasi yang sudah ada di Indonesia sejak 31 tahun yang lalu. Secara singkat sejarah didirikannya LP3I adalah dikarenakan adanya fenomena tidak tertampungnya lulusan pendidikan tinggi, di dunia kerja pada era tahun 1980-an. Bila dirunut ke belakang, sebenarnya gejala tersebut sudah mulai muncul ke permukaan sekitar dua puluh tahun sebelumnya. Semakin hari semakin meresahkan masyarakat yang mengalami langsung. Namun hingga menjelang akhir 1980-an, belum ada tanda-tanda pihak yang merasa terpanggil untuk menyelesaikan masalah tersebut, baik pemerintah maupun swasta. Atas dasar itulah, maka Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Profesi Indonesia (LP3I) didirikan pada 29 Maret 1989 dengan cabang pertama di Pasar Minggu Jakarta Selatan.

Selanjutnya, bermula dari program kursus 6 bulan, LP3I kemudian mengembangkan programnya menjadi lembaga pendidikan profesi (1-2 tahun), yang berorientasi dunia kerja. Melihat keberhasilan model pendidikan yang dijalankan oleh LP3I, animo masyarakat pun semakin besar. Peserta didik bukan hanya penduduk ibukota saja, bahkan dari beberapa daerah yang cukup jauh. Oleh sebab itulah, LP3I membuka cabang-cabang hampir di seluruh kota-kota besar di

Indonesia. Kiprah LP3I semakin diakui oleh masyarakat luas. Pengakuan dari dunia industri tercermin dari semakin banyaknya perusahaan yang merekrut lulusan LP3I. Sedangkan pengakuan lain datang dari dunia pendidikan dalam dan luar negeri melalui kerjasama transfer kredit dan konversi materi ajar. Saat ini LP3I memiliki dua jenis sub-institusi yaitu College yang menaungi Pendidikan 2 Tahun dan Perguruan Tinggi yang menaungi pendidikan jenjang D3, D4, S1 dan S2. Sub-institusi college yang diselenggarakan oleh LP3I lebih dikenal dengan Business College dan sub-institusi Perguruan Tinggi yang diselenggarakan oleh LP3I disebut Grup PTS LP3I. Perguruan Tinggi yang dikelola oleh LP3I diantaranya adalah Politeknik LP3I Medan, Politeknik LP3I Jakarta, Politeknik LP3I Bandung, STIAMI Mandala Indonesia, STIMIK Global, STIA Banten, AMIK Daparnas, ASMI Banjarmasin, dan POLINAS Makasar. Semua institusi yang bernaung di bawah payung LP3I dikenal sebagai LP3I Grup. Sampai sekarang kampus LP3I tersebar di 48 titik dan tersebar di hampir semua provinsi seluruh Indonesia.

2. Visi dan Misi

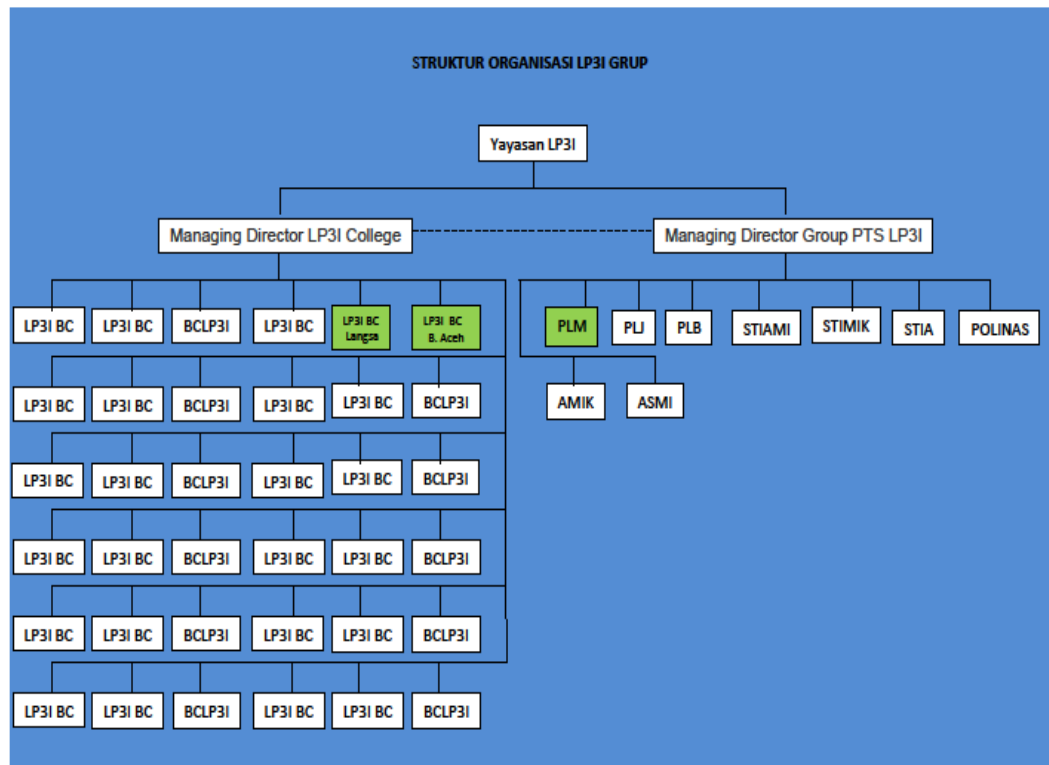
Visi

Menjadi lembaga pendidikan yang terus menerus menyelaraskan kualitas pendidikannya dengan kebutuhan dunia kerja dalam pembentukan sumber daya manusia yang profesional, beriman dan bertaqwa.

Misi

- a. Mencetak sumber daya manusia yang siap kerja dengan kemampuan yang terampil dan profesional.

- b. Membentuk kepribadian sumber daya manusia yang memiliki jiwa dan kemampuan berwirausaha.
 - c. Membentuk sumber daya manusia yang berbudi luhur.
 - d. Membangun jaringan kemitraan dengan dunia usaha dan industri serta asosiasi profesi di dalam dan luar negeri.
 - e. Memiliki networking melalui penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.
 - f. Menjadi lembaga pendidikan terbaik dengan kualitas berstandar internasional.
 - g. Memiliki jaringan di dalam dan luar negeri.
 - h. Menjadi lembaga pendidikan yang dipercaya dan bermanfaat bagi masyarakat.
 - i. Memberikan kesejahteraan dan rasa aman bagi karyawan dan keluarganya
3. Struktur Organisasi Perusahaan
- Berikut struktur organisasi yang ada di LP3I Grup



Sumber : Data diolah (2019)

Gambar : 4.1 Struktur Organisasi LP3I Grup

a. Yayasan

Yayasan adalah pemilik hak dan kuasa penuh atas LP3I Grup. Yayasan terdiri dari Dewan Pembina, Badan Pengawas dan pengurus. Pengurus terdiri dari Ketua, Sekretaris, Bendahara dan anggota.

b. *Managing Director LP3I College*

Managing Director LP3I College bertanggungjawab kepada yayasan terhadap operasional seluruh LP3I *College*. Dalam menjalankan tugasnya *Managing Director LP3I College* dibantu oleh *board of*

director. LP3I *College* dipimpin oleh seorang Kepala Cabang yang disebut *Branch Manager*. Untuk menjalankan operasional *Branch Manager* dibantu oleh beberapa Kepala bagian yang disebut *Head Of Departement* yaitu *Head of Akademic*, *Head of Finance*, *Head of Marketing* dan *Head of C & P*. Jumlah karyawan pada setiap cabang LP3I *College* disesuaikan dengan jumlah peserta didik.

c. *Managing Direktor Group* PTS LP3I

Managing Direktor Group PTS LP3I bertugas membantu operasional seluruh PTS yang berada di bawah naungan LP3I Grup dan bertanggungjawab kepada yayasan. Setiap PTS di bawah naungan LP3I grup sama seperti PTS lainnya yang dipimpin oleh pejabat sesuai peraturan pemerintah yaitu Direktur untuk Politeknik dan Akademi, Ketua untuk Sekolah Tinggi dan Rektor untuk Universitas.

Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah tiga cabang LP3I yaitu Politeknik LP3I Medan, LP3I BC Langsa dan LP3I BC Banda Aceh. Sesuai dengan judul tulisan ini maka ketiga cabang LP3I tersebut diatas disebut LP3I Medan dan Aceh.

B. Karakteristik Responden

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran umum responden yang ada di LP3I Medan dan Aceh berdasarkan jenis kelamin, dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut :

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	%-tase
Laki-Laki	93	43
Perempuan	123	57
Jumlah	216	100

Sumber : Data diolah (2019)

Gambaran umum reponden pada LP3I Medan dan Aceh berdasarkan jenis kelamin pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa karyawannya didominasi oleh perempuan sebanyak 123 orang atau 57% dan laki-laki 93 orang atau 43%.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Gambaran umum repondendi LP3I Medan dan Aceh berdasarkan berdasarkan tingkat pendidikan, dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	%-tase
SMA	9	4
D3	31	14
S1	51	24
S2	123	57
S3	2	1
Jumlah	216	100

Sumber : Data diolah (2019)

Berdasarkan tabel 4.2 diatas diketahui bahwa paling karyawan adalah tamatan Strata dua sebanyak 57% diikuti Strata satu sebanyak 24%, selanjutnya D3 sebanyak 14% dan yang paling sedikit adalah S3 sebanyak 1% dan masih ada karyawan yang tamatan SMA sebanyak 4%. Dari komposisi tingkat pendidikan di atas dapat dikatakan bahwa SDM untuk institusi pendidikan sudah memadai.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Gambaran umum repondendi LP3I Medan dan Aceh berdasarkan usia, dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut :

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	%-tase
>25	51	24%
26 – 35	95	44%
36-45	45	21%
<45	25	12%
Jumlah	216	100%

Sumber : Data diolah (2019)

Gambaran umum repondendi LP3I Medan dan Aceh berdasarkan tingkat usia pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari jumlah responden yang ada sebanyak 216 orang ternyata yang paling banyak adalah berumur antara 26 sampai 35 tahun yaitu sejumlah 44% atau 95 orang disusul umur di bawah 25 tahun sebanyak 51 orang, umur antara 36 sampai 45 tahun sebanyak 45 orang atau 21% dan umur di atas 45 tahun sebanyak 25 orang atau 12%. Dari tingkat pendidikan karyawannya, LP3I Medan dan Aceh didominasi oleh SDM yang masih dalam usia produktif.

C. Tabulasi Jawaban Responden

1. Tabulasi Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Pengalaman kerja merupakan ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas – tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.

Pengalaman kerja tidak hanya ditinjau dari keterampilan, keahlian, dan kemampuan yang dimiliki saja, tetapi pengalaman kerja juga dilihat dari pengalaman seseorang yang telah bekerja berdasarkan lamanya bekerja. Semakin banyak pengalaman kerja yang dimiliki seorang pegawai maka akan semakin terampil dalam menjalankan pekerjaannya. Pegawai yang memiliki pengalaman tinggi dapat menumbuhkan kerjasama dalam proses pembelajaran dimana dengan hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai. Seorang pegawai yang memiliki pengalaman kerja lebih banyak tentu akan lebih mengerti apa yang harus dilakukan ketika menghadapi suatu permasalahan kerja.

Tabel 4.4 Tabulasi Jawaban Responden Pengalaman Kerja

Jawaban	No. 1	No. 2	No. 3	No. 4	No. 5	No. 6	No. 7	No. 8	No. 9
Sangat Setuju	101	66	46	69	64	74	45	58	69
%	47%	31%	21%	32%	30%	34%	21%	27%	32%
Setuju	107	143	119	138	133	132	151	147	140
%	50%	66%	55%	64%	62%	61%	70%	68%	65%
Kurang Setuju	8	7	45	9	15	10	15	9	4
%	4%	3%	21%	4%	7%	5%	7%	4%	2%
Tidak Setuju	0	0	6	0	4	0	1	2	3
%	0%	0%	3%	0%	2%	0%	0%	1%	1%
Sangat Tdk Setuju	0	0	0	0	0	0	4	0	0
%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%
Jlh Resp	216	216	216	216	216	216	216	216	216
Jlh %	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Sumber : Data diolah (2019)

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui hasil sebagai berikut :

- a. Jumlah Responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 101 orang atau 47% yaitu pernyataan nomor 1 dengan pernyataan “Semakin

lama saya bekerja di kantor ini, semakin meningkat pemahaman saya tentang tugas dan pekerjaan yang diberikan kepada saya”

- b. Jumlah Responden yang menjawab setuju paling banyak adalah untuk pernyataan nomor 7 Yaitu “Pengalaman kerja yang saya miliki, menurunkan tingkat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan”. dengan jumlah 151 responden atau 10%.
- c. Jumlah Responden yang menjawab kurang setuju paling banyak pada ada pernyataan nomor 3 yaitu “Semakin lama saya bekerja di kantor ini makin sedikit waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan” sebanyak 45 responden atau 21%.
- d. Jumlah Responden yang menjawab tidak setuju paling banyak juga ada ada pernyataan nomor 3 sebanyak 6 responden atau 3% dengan pernyataan “Semakin lama saya bekerja di kantor ini makin sedikit waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan”
- e. Jumlah Responden yang menjawab sangat tidak setuju paling banyak pada pernyataan nomor 7 sebanyak 4 responden atau 2 % dengan pernyataan “Pengalaman kerja yang saya miliki, menurunkan tingkat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan”

2. Tabulasi Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi Veitzhal Rivai (2004). Menurut Achmad Suyuti (2001) yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan

mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu.

Gaya kepemimpinan merupakan pola pendekatan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin (*leadership style is the recurring pattern of behavior exhibited by a leader*) Campling, et. al, (2002:365). Pendapat senada disampaikan oleh Newstrom dan Davis (2002:167), gaya kepemimpinan adalah gaya total dari tindakan eksplisit dan implisit pemimpin yang dilihat oleh pegawainya (*leadership style is the total pattern of explicit leaders actions as seen by employees*).

Ada empat gaya dasar kepemimpinan situasional :

a. Gaya kepemimpinan Instruksi (G1)

Gaya Kepemimpinan instruksi, seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan namun sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka.

b. Gaya kepemimpinan Konsultasi (G2)

Gaya Kepemimpinan konsultasi, pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dalam gaya seperti ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang ia ambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Tetapi pemimpin dalam gaya ini masih tetap harus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya

c. Gaya Kepemimpinan Partisipasi (G3)

Gaya Kepemimpinan Partisipasi, perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberi dukungan namun sedikit dalam pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya, dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas

d. Gaya Kepemimpinan Delegasi (G4)

Gaya Kepemimpinan Delegasi, pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikutnya.

Tabel 4.5 Tabulasi Jawaban Responden Gaya Kepemimpinan

Jawaban	No. 1	No. 2	No. 3	No. 4	No. 5	No. 6	No. 7	No. 8	No. 9	No. 10	No. 11	No. 12
Sangat Setuju	45	31	29	39	28	29	41	35	35	28	23	39
%	21%	14%	13%	18%	13%	13%	19%	16%	16%	13%	11%	18%
Setuju	120	124	125	124	141	116	127	146	139	129	149	148
%	56%	57%	58%	57%	65%	54%	59%	68%	64%	60%	69%	69%
Kurang Setuju	49	56	60	45	44	63	46	31	42	49	43	21
%	23%	26%	28%	21%	20%	29%	21%	14%	19%	23%	20%	10%
Tidak Setuju	2	5	2	8	3	8	2	4	0	10	1	2
%	1%	2%	1%	4%	1%	4%	1%	2%	0%	5%	0%	1%
Sangat Tdk Setuju	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%
Jlh Resp	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
Jlh %	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Sumber : Data diolah (2019)

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui hasil sebagai berikut :

- a. Untuk indikator gaya kepemimpinan responden yang menjawab sangat setuju paling banyak adalah untuk pertanyaan nomor satu yaitu sebanyak 45 responden atau 21 persen Dengan pernyataan “Atasan memberikan instruksi yang jelas dan detail kepada bawahan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan”.
- b. Jumlah responden yang menjawab setuju paling banyak adalah pernyataan nomor 11 yaitu sebanyak 149 atau 69% dengan pernyataan “Atasan melimpahkan tanggung jawab mengenai pekerjaan kepada bawahan bilamana dibutuhkan”.
- c. Jumlah responden yang menjawab kurang setuju paling banyak 63 responden atau 29% untuk pertanyaan nomor 6 dengan pernyataan “Atasan dan bawahan saling menerima pendapat berdiskusi dan dalam membuat suatu keputusan sehingga dibutuhkan waktu yang lebih lama dalam membuat keputusan tersebut”.
- d. Jumlah responden yang menjawab tidak setuju paling banyak pada pertanyaan nomor 6 yaitu sebanyak 10 responden atau 5% dengan pernyataan “Atasan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan”.
- e. Jumlah responden yang menjawab sangat tidak setuju paling banyak untuk pertanyaan nomor 12 yaitu sebanyak 6 orang atau 3% dengan pernyataan “Bawahan diberi kepercayaan oleh atasan terkait tugas dan pekerjaannya”.

3. Tabulasi Organisasi Kerja

Organisasi kerja terutama menyangkut waktu kerja; waktu istirahat; sistem kerja harian/borong; musik kerja dan insentif dapat berpengaruh terhadap produktivitas, baik langsung maupun tidak langsung. Manuaba (1990) menjelaskan bahwa jam kerja berlebihan, jam kerja lembur di luar batas kemampuan akan dapat mempercepat munculnya kelelahan, menurunkan ketepatan, kecepatan dan ketelitian kerja. Oleh karena setiap fungsi tubuh memerlukan keseimbangan yang ritmis antara asupan energi dan penggantian energi (kerja-istirahat), maka diperlukan adanya waktu istirahat pendek dengan sedikit kudapan (15 menit setelah 1,5 - 2 jam kerja) untuk mempertahankan performansi dan efisiensi kerja.

Tabel 4.6 Tabulasi Jawaban Responden Organisasi Kerja

Jawaban	No. 1	No. 2	No. 3	No. 4	No. 5	No. 6	No. 7	No. 8	No. 9	No. 10	No. 11	No. 12
Sangat Setuju	88	50	48	68	51	30	24	21	17	17	40	34
%	41%	23%	22%	31%	24%	14%	11%	10%	8%	8%	19%	16%
Setuju	119	146	144	138	130	128	109	104	139	113	112	133
%	55%	68%	67%	64%	60%	59%	50%	48%	64%	52%	52%	62%
Kurang Setuju	5	20	24	10	35	36	60	63	60	50	44	40
%	2%	9%	11%	5%	16%	17%	28%	29%	28%	23%	20%	19%
Tidak Setuju	4	0	0	0	0	20	19	26	0	25	15	7
%	2%	0%	0%	0%	0%	9%	9%	12%	0%	12%	7%	3%
Sangat Tdk Setuju	0	0	0	0	0	2	4	2	0	11	5	2
%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	1%	0%	5%	2%	1%
Jlh Resp	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
Jlh %	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Sumber : Data diolah (2019)

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui hasil sebagai berikut :

- a. Untuk indikator organisasi kerja jumlah responden yang menjawab sangat setuju adalah pada pertanyaan nomor satu sebanyak 88 orang atau 41% dengan pernyataan “Perusahaan telah menyediakan aturan tentang waktu dan jam kerja”.
- b. Jumlah responden yang menjawab setuju paling banyak untuk pernyataan nomor 2 yaitu sebanyak 146 orang atau 68% dengan pernyataan “Karyawan menggunakan waktu dan jam kerja sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan”.
- c. Untuk jawaban tidak setuju paling banyak pada pertanyaan nomor 8 yaitu sebanyak 26 orang atau 12% dengan pernyataan “Perusahaan menerapkan aturan tentang sistem kerja harian, borongan dan lembur dengan baik”.
- d. Untuk jawaban sangat tidak setuju paling banyak untuk pertanyaan nomor 11 yaitu sejumlah 11 orang yang atau 5% dengan pernyataan “Perusahaan mengatur sistem kerja lembur bagi karyawan”

4. Tabulasi Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui

penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

Tabel 4.7 Tabulasi Jawaban Responden Kepuasan Kerja

Jawaban	No. 1	No. 2	No. 3	No. 4	No. 5	No. 6	No. 7	No. 8	No. 9	No. 10	No. 11	No. 12
Sangat Setuju	24	17	45	61	35	60	70	58	53	35	85	46
%	11%	8%	21%	28%	16%	28%	32%	27%	25%	16%	39%	21%
Setuju	143	159	160	153	163	148	146	137	148	163	127	144
%	66%	74%	74%	71%	75%	69%	68%	63%	69%	75%	59%	67%
Kurang Setuju	47	38	11	0	18	7	0	17	13	16	4	18
%	22%	18%	5%	0%	8%	3%	0%	8%	6%	7%	2%	8%
Tidak Setuju	2	0	0	2	0	1	0	1	2	0	0	6
%	1%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	3%
Sangat Tdk Setuju	0	2	0	0	0	0	0	3	0	2	0	2
%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	1%	0%	1%
Jlh Resp	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
Jlh %	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Sumber : Data diolah (2019)

Berdasarkan tabel 4.7 dapat diketahui hasil sebagai berikut :

Untuk variable Kepuasan Kerja jumlah jawaban responden tentang kepuasan kerja yang menjawab sangat setuju paling banyak adalah untuk pernyataan nomor 11 yaitu sebanyak 85 orang atau 39% dengan pernyataan “Rapi dalam berpakaian selama di kantor”.

- a. Jumlah responden yang menjawab setuju paling banyak pada pernyataan nomor 5 dan nomor 10 masing-masing berjumlah 163 responden atau 75%. Dengan pernyataan nomor 5 “Menyelesaikan

pekerjaan dengan tepat waktu” dan pernyataan nomor 10 adalah “Selama bekerja tidak bolos pada waktu bekerja”.

- b. Untuk jawaban tidak setuju paling banyak pada pernyataan nomor 12 sebanyak 6 responden atau 3% dengan pernyataan “Ketepatan dalam bekerja baik waktu masuk maupun pulang”.
- c. Jawaban sangat tidak setuju Paling banyak pada nomor pernyataan ke-8 yaitu sebanyak 3 orang atau 1% dengan pernyataan “Tidak mengeluh Saat bekerja”.

5. Tabulasi Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara:2000). Kinerja adalah gabungan dari tiga faktor penting yakni kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan.

Tabel 4.8 Tabulasi Jawaban Responden Kinerja Karyawan

Jawaban	No. 1	No. 2	No. 3	No. 4	No. 5	No. 6	No. 7	No. 8	No. 9
Sangat Setuju	15	13	21	17	28	51	22	17	32
%	7%	6%	10%	8%	13%	24%	10%	8%	15%
Setuju	137	173	181	173	162	157	177	173	141
%	63%	80%	84%	80%	75%	73%	82%	80%	65%
Kurang Setuju	56	28	12	21	22	5	17	20	35
%	26%	13%	6%	10%	10%	2%	8%	9%	16%
Tidak Setuju	6	0	0	3	2	1	0	4	6
%	3%	0%	0%	1%	1%	0%	0%	2%	3%
Sangat Tdk Setuju	2	2	2	2	2	2	0	2	2
%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	1%	1%
Jlh Resp	216	216	216	216	216	216	216	216	216
Jlh %	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Sumber : Data diolah (2019)

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui hasil sebagai berikut :

Untuk variabel kinerja karyawan jawaban sangat setuju paling banyak pada pernyataan nomor 6 yaitu 51 orang atau 24% dengan pernyataan “Penyelesaian kerja tepat waktu”.

- a. Jawaban setuju paling banyak untuk pernyataan nomor 3 yaitu 181 orang atau 84% dengan pernyataan “Penyelesaian pekerjaan yang lebih baik didasarkan atas ketepatan dalam menyelesaikan tugas”.
- b. Jawaban responden kurang setuju paling banyak pada pernyataan nomor satu yaitu 56 orang atau 26% dengan pernyataan “Kualitas pekerjaan yang selama ini dihasilkan sudah mencerminkan tingginya kepuasan pegawai”

- c. Jawaban tidak setuju paling banyak untuk pernyataan nomor 1 dan nomor 9 yaitu masing-masing 6 orang atau 3% dengan pernyataan nomor 1 adalah “Kualitas kerja yang selama ini dihasilkan sudah mencerminkan tingginya kepuasan pegawai” dan pernyataan nomor 9 “Tepat waktu dan jam masuk kerja maupun pulang kerja”.

D. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Hasil Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid bila pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Berkaitan dengan kuisisioner dalam penelitian ini, maka uji validitas akan dilakukan dengan cara melakukan korelasi bivariete antara masing – masing skor butir pertanyaa dengan total skor konstruk. Hipotesis yang diajukan adalah :

H0 : Skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

H1 : Skor butir pertanyaan berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

Uji signifikansi yang dilakukan dengan membandingkan **sig. (2 – tailed)t** dengan **level of test (α)**. Terima H0 bila **sig. t $\geq \alpha$** dan tolak H0 (terima H1) bila **sig. t $< \alpha$** . Dalam pengujian validitas ini akan digunakan **level of test (α) = 0,05** atau bila nilai validitas $>0,3$ Sugiyono (2008) maka pernyataan dinyatakan valid. Berikut ini uji validitas untuk masing – masing variabel dalam penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 4.9 Hasil Analisis Validitas Item

	Corrected Item-Total Correlation	Standar	Keterangan		Corrected Item-Total Correlation	Standar	Keterangan
Butir-1	.353	.3	Valid	Butir-28	.574	.3	Valid
Butir-2	.369	.3	Valid	Butir-29	.589	.3	Valid
Butir-3	.110	.3	Valid	Butir-30	.537	.3	Valid
Butir-4	.494	.3	Valid	Butir-31	.493	.3	Valid
Butir-5	.348	.3	Valid	Butir-32	.399	.3	Valid
Butir-6	.479	.3	Valid	Butir-33	.592	.3	Valid
Butir-7	.370	.3	Valid	Butir-34	.370	.3	Valid
Butir-8	.373	.3	Valid	Butir-35	.398	.3	Valid
Butir-9	.318	.3	Valid	Butir-36	.538	.3	Valid
Butir-10	.462	.3	Valid	Butir-37	.454	.3	Valid
Butir-11	.534	.3	Valid	Butir-38	.484	.3	Valid
Butir-12	.496	.3	Valid	Butir-39	.426	.3	Valid
Butir-13	.304	.3	Valid	Butir-40	.396	.3	Valid
Butir-14	.397	.3	Valid	Butir-41	.461	.3	Valid
Butir-15	.362	.3	Valid	Butir-42	.400	.3	Valid
Butir-16	.360	.3	Valid	Butir-43	.370	.3	Valid
Butir-17	.546	.3	Valid	Butir-44	.270	.3	Valid
Butir-18	.434	.3	Valid	Butir-45	.488	.3	Valid
Butir-19	.462	.3	Valid	Butir-46	.541	.3	Valid
Butir-20	.332	.3	Valid	Butir-47	.546	.3	Valid
Butir-21	.471	.3	Valid	Butir-48	.623	.3	Valid
Butir-22	.486	.3	Valid	Butir-49	.584	.3	Valid
Butir-23	.565	.3	Valid	Butir-50	.626	.3	Valid
Butir-24	.316	.3	Valid	Butir-51	.399	.3	Valid
Butir-25	.194	.3	Valid	Butir-52	.526	.3	Valid
Butir-26	.309	.3	Valid	Butir-53	.516	.3	Valid
Butir-27	.393	.3	Valid	Butir-54	.464	.3	Valid

Sumber : Hasil perhitungan SPSS (2019)

Dari hasil uji validitas terhadap seluruh pertanyaan maka dapat dijelaskan

bahwa seluruh pertanyaan adalah valid dengan rincian sebagai berikut :

- a. Indikator pengalaman kerja yang terdiri dari butir 1 sampai butir 9 dinyatakan valid karena hasil uji diatas standar yaitu 0,3.

- b. Indikator gaya kepemimpinan yang terdiri dari butir 10 sampai butir 21 dinyatakan valid karena hasil uji validitas diatas standar yaitu 0,3
- c. Indikator koordinasi kerja yang terdiri dari butir 22 sampai butir 33 dinyatakan valid karena hasil analisis validitas diperoleh angka di atas 0,3.
- d. Indikator kepuasan kerja yang terdiri dari butir 34 sampai butir 45 dinyatakan valid karena nilai yang diperoleh dari hasil uji validitas diatas 0,3
- e. Untuk variabel kinerja karyawan dengan indikator pada butir 45 sampai butir 54 dinyatakan valid karena hasil uji validitas yang diperoleh nilainya di atas 0,3

Dengan demikian semua indikator di atas dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan valid dan dapat diterima karena lebih dari 0,3.

2. Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk . Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Berkaitan dengan kuisioner dalam penelitian ini, makan uji reabilitas akan dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja, kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Statistik uji yang akan digunakan adalah *Cronbach Alpha* (α) . Suatu variabel bila memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 Gozalli

(2015). Berikut uji reabilitas untuk masing – masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 4.10 Hasil Analisis Reliabilitas Item Pertanyaan

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan		Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
Butir-1	.930	.6	Realibel	Butir-28	.929	.6	Realibel
Butir-2	.930	.6	Realibel	Butir-29	.929	.6	Realibel
Butir-3	.933	.6	Realibel	Butir-30	.929	.6	Realibel
Butir-4	.930	.6	Realibel	Butir-31	.930	.6	Realibel
Butir-5	.931	.6	Realibel	Butir-32	.931	.6	Realibel
Butir-6	.930	.6	Realibel	Butir-33	.929	.6	Realibel
Butir-7	.930	.6	Realibel	Butir-34	.930	.6	Realibel
Butir-8	.930	.6	Realibel	Butir-35	.930	.6	Realibel
Butir-9	.931	.6	Realibel	Butir-36	.929	.6	Realibel
Butir-10	.930	.6	Realibel	Butir-37	.930	.6	Realibel
Butir-11	.929	.6	Realibel	Butir-38	.930	.6	Realibel
Butir-12	.929	.6	Realibel	Butir-39	.930	.6	Realibel
Butir-13	.931	.6	Realibel	Butir-40	.930	.6	Realibel
Butir-14	.930	.6	Realibel	Butir-41	.930	.6	Realibel
Butir-15	.931	.6	Realibel	Butir-42	.930	.6	Realibel
Butir-16	.930	.6	Realibel	Butir-43	.930	.6	Realibel
Butir-17	.929	.6	Realibel	Butir-44	.931	.6	Realibel
Butir-18	.930	.6	Realibel	Butir-45	.929	.6	Realibel
Butir-19	.930	.6	Realibel	Butir-46	.929	.6	Realibel
Butir-20	.931	.6	Realibel	Butir-47	.929	.6	Realibel
Butir-21	.930	.6	Realibel	Butir-48	.929	.6	Realibel
Butir-22	.930	.6	Realibel	Butir-49	.929	.6	Realibel
Butir-23	.929	.6	Realibel	Butir-50	.929	.6	Realibel
Butir-24	.931	.6	Realibel	Butir-51	.930	.6	Realibel
Butir-25	.931	.6	Realibel	Butir-52	.930	.6	Realibel
Butir-26	.931	.6	Realibel	Butir-53	.929	.6	Realibel
Butir-27	.930	.6	Realibel	Butir-54	.930	.6	Realibel

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (2019)

- a. Hasil uji realibilitas dari tabel diatas untuk variabel pengalaman kerja yang terdiri dari butir 1 sampai butir 9 diperoleh angka di atas 0,6 ini menunjukkan bahwa indikator butir 1 sampai 9 dinyatakan reliabel.

- b. Untuk variabel gaya kepemimpinan yang terdiri dari butir 10 sampai butir 21 dinyatakan Reliable karena hasil uji diperoleh angka di atas 0,6.
- c. Untuk variabel organisasi kerja yang terdiri dari butir 22 sampai butir 23 dinyatakan reliabel karena hasil uji reliabilitas diperoleh angka di atas 0,6.
- d. Untuk variabel kepuasan kerja yang terdiri dari butir 34 sampai 45 dinyatakan reliabel karena hasil uji reliabilitas diperoleh angka di atas 0,6
- e. Untuk variabel kinerja karyawan yang terdiri dari butir 46 sampai 54 dinyatakan reliabel karena berdasarkan hasil uji realibilitas diperoleh angka di atas 0,6.

Dengan demikian semua indikator dari 5 variabel yang diuji dinyatakan reliabel karena hasil uji yang dilakukan memperoleh angka di atas 0,6.

3. Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Evaluasi terhadap ketetapan model pada dasarnya telah dilakukan ketika model diestimasi oleh IBM-AMOS (Versi 20). Evaluasi lengkap terhadap model ini dilakukan dengan mempertimbangkan pemenuhan terhadap asumsi dalam *Struktural Equation Modeling* (SEM) seperti pada uraian berikut ini. Analisis data dengan SEM dipilih karena analisis statistik ini merupakan teknik multivariate yang mengkombinasikan aspek regresi berganda dan analisis faktor untuk mengestimasi serangkaian hubungan saling ketergantungan secara simultan Hair *et al* (2011:103). Selain itu, metode analisis data dengan SEM memberi keunggulan dalam menaksir kesalahan pengukuran dan estimasi parameter.

Dengan perkataan lain, analisis data dengan SEM mempertimbangkan kesalahan model pengukuran dan model persamaan struktural secara simultan.

Sebelum dilakukan analisis data, terlebih dahulu dilakukan pengujian untuk mendekteksi kemungkinan data yang digunakan tidak sah digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Pengujian data meliputi pendeteksian terhadap adanya *nonresponse* bias, kemungkinan dilanggarnya asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dengan metode estimasi *maximum likelihood* dengan model persamaan struktural, serta uji reliabilitas dan validitas data.

a. Model Bersifat Aditif

Dalam penggunaan SEM, asumsi model harus bersifat aditif yang dibuktikan melalui kajian teori dan temuan penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai rujukan dalam penelitian. Kajian teoritis dan empiris membuktikan bahwa semua hubungan yang dirancang melalui hubungan hipotetik telah bersifat aditif dan dengan demikian asumsi hubungan bersifat aditif telah dipenuhi. Sehingga, diupayakan agar secara konseptual dan teoritis tidak terjadi hubungan yang bersifat multiplikatif antar variabel eksogen.

b. Evaluasi Pemenuhan Asumsi Normalitas Data Evaluasi Atas *Outliers*

Normalitas unvarian dan multivariat terhadap data yang digunakan dalam analisis ini diuji dengan menggunakan AMOS 20. Hasil analisis dapat dilihat dalam lampiran tentang *assesment normality*. Ajuan yang dirujuk untuk menyatakan asumsi normalitas data yaitu nilai pada kolom C.R (*Critical Ratio*).

Estimasi *maximum likelihood* dengan model persamaan struktural mensyaratkan beberapa asumsi yang harus dipenuhi data. Asumsi-asumsi tersebut meliputi data yang digunakan memiliki distribusi normal, bebas dari *outliers* dan tidak terdapat multikolinearitas Ghozali (2010:112).

Pengujian normalitas data dilakukan dengan memperhatikan nilai *skweness* dan kurtosis dari indikator-indikator dan variabel-variabel penelitian. Kriteria yang digunakan adalah *Critical Ratio Skweness* (C.R) dan kurtosis sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 suatu data dapat disimpulkan mempunyai distribusi normal jika nilai C.R dari kurtosis tidak melampaui harga mutlak 2,58 Ghozali (2010:112). Hasil pengujian ini ditunjukkan melalui *assesment of normality* dari *output* AMOS.

Outlier adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi Hair et.al (2011:103). Analisis atas data *outlier* dievaluasi dengan dua cara yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan *multivariate outliers*. Evaluasi terhadap *univariate outliers* dilakukan dengan terlebih dahulu mengkonversi nilai data menjadi *standardscore* atau *z-score* yaitu data yang memiliki rata-rata sama dengan nol dan standar deviasi sama

dengan satu. Evaluasi keberadaan *univariate outlier* ditunjukkan oleh besaran *z-score* rentang ± 3 sampai dengan ± 4 Hair et.al (2011:104))

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* dilakukan dengan memperhatikan nilai *mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai Chi-square pada derajat kebebasan yaitu jumlah variabel indikator penelitian pada tingkat signifikansi $p < 0,001$ (Ghozali, 2010). Jika observasi memiliki nilai *mahalanobis distance* $>$ chi-square, maka diidentifikasi sebagai *multivariate outliers*.

Pendeteksian terhadap multikolinieritas dilihat melalui nilai determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil menunjukkan indikasi terdapatnya masalah multikolinieritas atau singularitas, sehingga data tidak dapat digunakan untuk penelitian Tabachnick dan Fidell (dalam Ghozali, 2010).

Tabel 4.11 Normalitas Data Nilai *Critical Ratio*

Variable	min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
VAR00018	5	15	-1,209	-7,252	5,873	17,618
VAR00017	3	15	-2,044	-12,263	14,977	44,932
VAR00016	3	15	-1,709	-10,252	13,184	39,552
VAR00015	8	15	0,12	0,721	0,517	1,55
VAR00014	7	15	-0,21	-1,261	1,307	3,921
VAR00013	9	15	0,564	3,384	0,15	0,45
VAR00012	6	15	-0,469	-2,816	2,726	8,179
VAR00008	9	15	0,199	1,195	-0,131	-0,393
VAR00009	9	15	0,141	0,848	-0,143	-0,429
VAR00010	5	15	-0,437	-2,62	0,202	0,605
VAR00011	3	15	-0,816	-4,897	1,007	3,021
VAR00004	6	15	-0,195	-1,169	-0,03	-0,09
VAR00005	7	15	-0,408	-2,446	0,659	1,977
VAR00006	9	15	0,243	1,457	0,063	0,189
VAR00007	6	15	-0,882	-5,289	2,767	8,3
VAR00001	9	15	0,198	1,188	-0,745	-2,236
VAR00002	9	15	0,139	0,837	-0,595	-1,785
VAR00003	7	15	-0,435	-2,612	1,982	5,946
Multivariate					102,817	28,158

Sumber : Output AMOS (2019)

Kriteria yang digunakan adalah jika skor yang terdapat dalam kolom C.R lebih besar dari 2.58 atau lebih kecil dari minus 2.58 (-2.58) maka terbukti bahwa distribusi data normal. Penelitian ini secara total menggunakan 203 data observasi, sehingga dengan demikian dapat dikatakan asumsi normalitas dapat dipenuhi.

Tabel 4.12 Normalitas Data Nilai *Outlier*

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
15	70,294	0	0
123	70,294	0	0
20	57,974	0	0
128	57,974	0	0
90	53,033	0	0
49	51,956	0	0
157	51,956	0	0
79	50,594	0	0
80	46,233	0	0
88	44,39	0,001	0
19	43,388	0,001	0
127	43,388	0,001	0
89	40,571	0,002	0
24	38,761	0,003	0
132	38,761	0,003	0
47	37,02	0,005	0
155	37,02	0,005	0
52	33,801	0,013	0
160	33,801	0,013	0
105	31,298	0,027	0
200	31,298	0,027	0
87	29,794	0,039	0
13	29,586	0,042	0
121	29,586	0,042	0
215	29,586	0,042	0
5	29,396	0,044	0
113	29,396	0,044	0
207	29,396	0,044	0
21	29,37	0,044	0
129	29,37	0,044	0
39	28,246	0,058	0
147	28,246	0,058	0
77	27,816	0,065	0
185	27,816	0,065	0
16	25,241	0,118	0,034
124	25,241	0,118	0,022

33	22,457	0,212	0,943
141	22,457	0,212	0,921
78	22,264	0,22	0,936
31	22,203	0,223	0,925
139	22,203	0,223	0,897
91	22,114	0,227	0,891
186	22,114	0,227	0,856
108	22,067	0,229	0,833
203	22,067	0,229	0,788
107	22,064	0,229	0,739
202	22,064	0,229	0,682
98	21,89	0,237	0,718
193	21,89	0,237	0,661
112	21,716	0,245	0,7
206	21,716	0,245	0,643
56	21,156	0,272	0,864
164	21,156	0,272	0,827
97	20,304	0,316	0,986
192	20,304	0,316	0,98
12	20,202	0,322	0,98
120	20,202	0,322	0,972
214	20,202	0,322	0,961
26	20,007	0,332	0,974
134	20,007	0,332	0,964
96	19,958	0,335	0,958
191	19,958	0,335	0,943
70	19,654	0,353	0,976
178	19,654	0,353	0,966
58	19,608	0,355	0,961
166	19,608	0,355	0,947
23	19,576	0,357	0,936
131	19,576	0,357	0,916
11	19,561	0,358	0,896
119	19,561	0,358	0,867
213	19,561	0,358	0,834
32	19,415	0,367	0,862
140	19,415	0,367	0,828
63	19,152	0,383	0,9
171	19,152	0,383	0,873
99	19,1	0,386	0,863

194	19,1	0,386	0,829
28	18,787	0,405	0,918
29	18,787	0,405	0,894
30	18,787	0,405	0,866
136	18,787	0,405	0,834
137	18,787	0,405	0,797
138	18,787	0,405	0,755
22	18,743	0,408	0,737
130	18,743	0,408	0,689
82	18,259	0,439	0,898
76	18,02	0,454	0,945
184	18,02	0,454	0,927
69	17,864	0,465	0,948
177	17,864	0,465	0,931
67	17,614	0,481	0,967
175	17,614	0,481	0,955
4	17,481	0,49	0,966
101	17,475	0,491	0,956
196	17,475	0,491	0,941
74	17,287	0,503	0,964
182	17,287	0,503	0,952
37	16,77	0,539	0,995
145	16,77	0,539	0,993
14	16,338	0,569	0,999

Sumber : Output AMOS (2019)

Evaluasi atas *outliers* dimaksudkan untuk mengetahui sebaran data yang jauh dari titik normal (data pencilan). Semakin jauh jarak sebuah data dari titik pusat (*centroid*), semakin ada kemungkinan data masuk dalam katagori *outliers*, atau data yang sangat berbeda dengan data lainnya. Untuk itu data pada tabel yang menunjukkan urutan besar *Mahalanobis Distance* harus tersusun dari urutan yang terbesar sampai terkecil. Kriteria yang digunakan sebuah data termasuk *outliers* adalah jika data mempunyai angka $p1$ (*probability1*) dan $p2$ (*probability2*) kurang dari 0,05 atau $p1, p2 < 0,05$ Santoso (2011:116). Data hasil *outliner* ada pada

lampiran. Berikut hasil pengujian normalitas data dengan *Univariate Summary Statistic*. Berdasarkan hasil normalitas data diketahui adanya data yang menunjukkan data normal. Dimana sebagian besar nilai *P-Value* baik untuk p_1 maupun p_2 *Mahalanobis d-squared* melebihi signifikan 0,05. Jika normalitas data sudah terpenuhi maka langkah selanjutnya adalah menguji apakah indikator setiap variabel sebagai faktor yang layak untuk mewakili dalam analisis selanjutnya. Untuk mengetahuinya digunakan analisis CFA.

c. *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*

CFA adalah bentuk khusus dari analisis faktor. CFA digunakan untuk menilai sejumlah variabel yang bersifat independent dengan yang lain. Analisis faktor merupakan teknik untuk mengkombinasikan pertanyaan atau variabel yang dapat menciptakan faktor baru serta mengkombinasikan sasaran untuk menciptakan kelompok baru secara berturut-turut.

Ada dua jenis pengujian dalam tahap ini yaitu *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* yaitu *measurement model* dan *Structural Equation Modelling (SEM)*. *CFA measurement model* diarahkan untuk menyelidiki *unidimensionalitas* dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau sebuah variabel laten.

Seperti halnya dalam CFA, pengujian SEM juga dilakukan dengan dua macam pengujian yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Langkah analisis untuk menguji

model penelitian dilakukan melalui tiga tahap yaitu pertama menguji model konseptual. Jika hasil pengujian terhadap konseptual ini kurang memuaskan maka dilanjutkan dengan tahap kedua yaitu dengan memberikan perlakuan modifikasi terhadap model yang dikembangkan setelah memperhatikan indeks modifikasi dan dukungan (justifikasi) dari teori yang ada. Selanjutnya jika pada tahap kedua masih diperoleh hasil yang kurang memuaskan, maka ditempuh tahap ketiga dengan cara menghilangkan atau menghapus (drop) variabel yang memiliki nilai C.R (*Critical Ratio*) yang lebih kecil dari 1,96, karena variabel ini dipandang tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten Ferdinand (2011:132). *Loading factor* atau *lamda value* (λ) ini digunakan untuk menilai kecocokan, kesesuaian atau unidimensionalitas dari indikator-indikator yang membentuk dimensi atau variabel. Untuk menguji CFA dari setiap variabel terhadap model keseluruhan memuaskan atau tidak adalah berpedoman kepada kriteria *goodness of fit*.

1) CFA Variabel Pengalaman Kerja

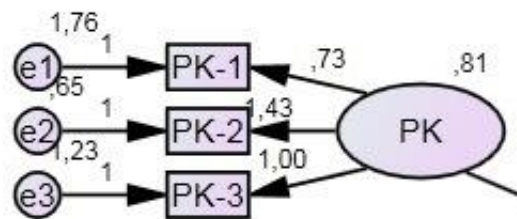
Variabel Pengalaman Kerja memiliki 3 (tiga) indikator yang akan diuji yaitu:

PK-1 = Waktu

PK-2 = Pengetahuan

PK-3 = Penguasaan

Berikut hasil gambar uji AMOS 20 dengan analisis CFA :



Sumber : Data diolah (2019)

Gambar 4.2 CFA Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk *firs order* Pengalaman Kerja memiliki nilai loading factor signifikan, dimana seluruh nilai *loading factor* melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

2) CFA Variabel Gaya Kepemimpinan

Variabel Gaya Kepemimpinan memiliki 4 (empat) indikator yang akan diuji, yaitu :

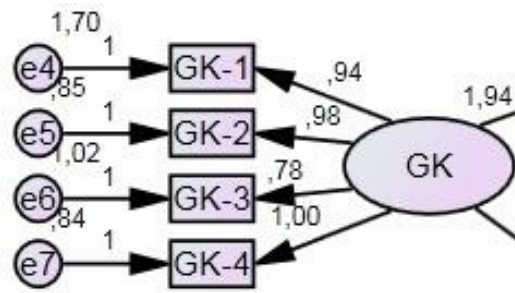
GK-1 = Gaya Instruksi

GK-2 = Gaya Konsultasi

GK-3 = Gaya Partisipasi

GK-4 = Gaya Delegasi

Berikut hasil gambar uji AMOS 20 dengan analisis CFA :



Sumber : Data diolah (2019)

Gambar 4.3 CFA Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk *first order* Gaya Kepemimpinan memiliki nilai loading factor signifikan, dimana seluruh nilai *loading factor* melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

3) CFA Organisasi Kerja

Variabel Organisasi Kerja memiliki 4 (empat) indikator yang akan diuji, yaitu :

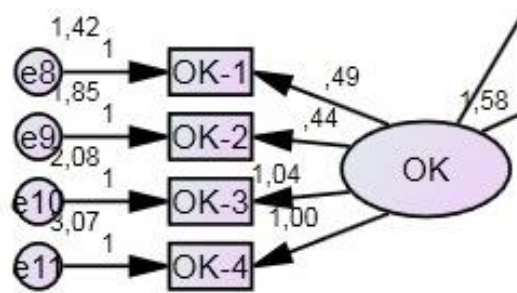
OK-1 = Waktu Kerja

OK-2 = Waktu Istirahat

OK-3 = Sistem Kerja harian / borongan

OK-4 = Suasana Kerja dan insentif

Berikut hasil gambar uji AMOS 20 dengan analisis CFA :



Sumber :Data diolah (2019)

Gambar 4.4 CFA Organisasi Kerja

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk *first order* Organisasi Kerja memiliki nilai loading factor signifikan, dimana seluruh nilai *loading factor* melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

4) CFA Variabel Kepuasan Kerja

Variabel Kepuasan Kerja memiliki 4 (empat) indikator yang akan diuji yaitu:

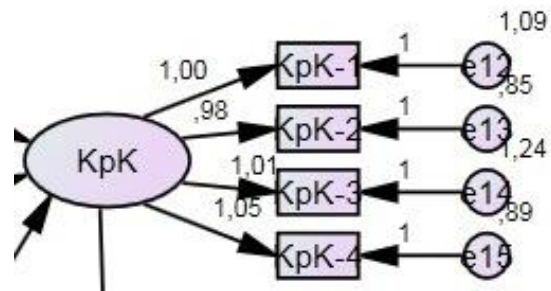
KpK-1 = Menyenangi pekerjaan

KpK-2 = Mencintai pekerjaannya

KpK-3 = Moral Kerja

KpK-4 = Kedisiplinan

Berikut hasil gambar uji AMOS 20 dengan analisis CFA :



Sumber :Data diolah (2019)

Gambar 4.5 CFA Kepuasan Kerja

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk *firs order* Kepuasan Kerja memiliki nilai *loading factor* signifikan, dimana seluruh nilai *loading factor* melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

5) CFA Kinerja Karyawan

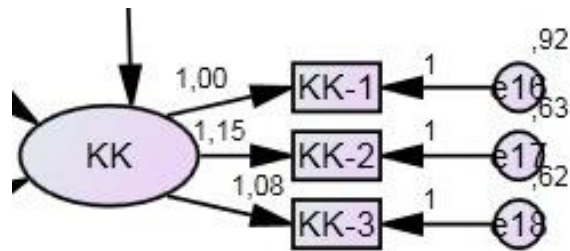
Variabel Kinerja Karyawan memiliki 3 (tiga) variabel yang akan diuji, yaitu:

KK-1 = Kualitas Kerja

KK-2 = Kuantitas Kerja

KK-3 = Pelaksanaan Tugas

Berikut hasil gambar uji AMOS 20 dengan analisis CFA :



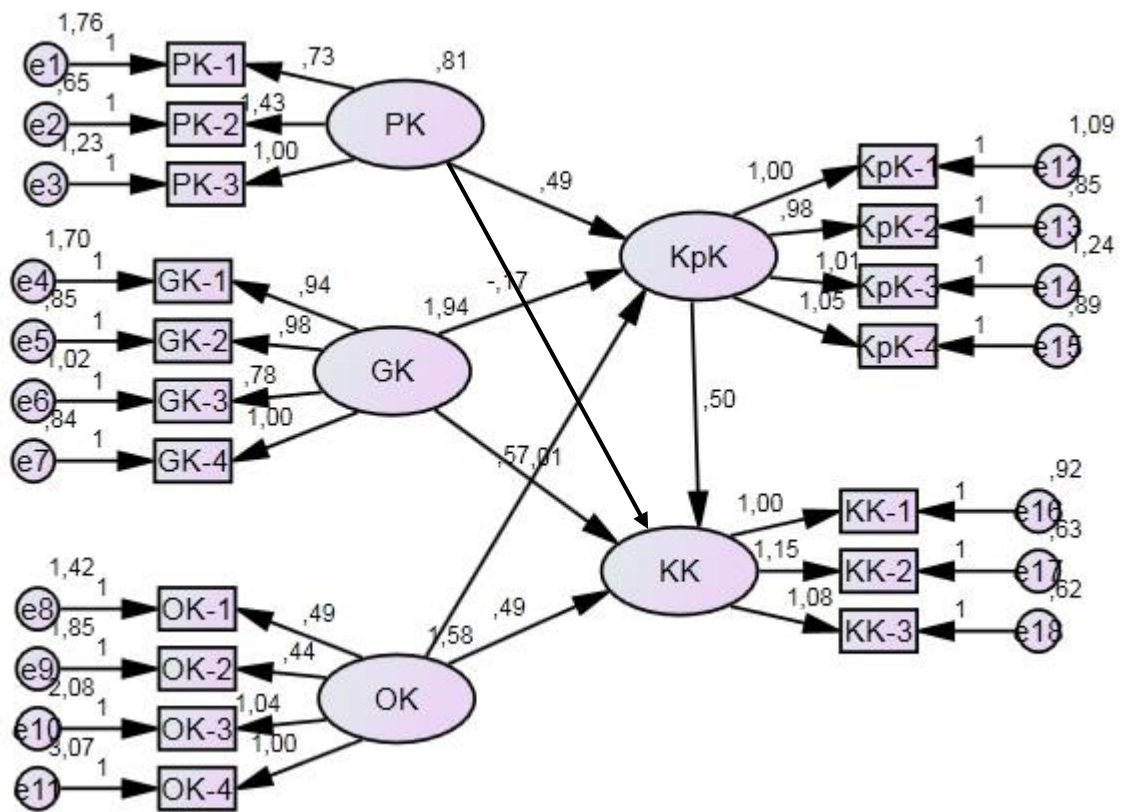
Sumber : Data diolah (2019)

Gambar 4.6 CFA Kinerja Karyawan

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk *first order* Kinerja Karyawan memiliki nilai *loading factor* signifikan, dimana seluruh nilai *loading factor* melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

d. Pengujian Kesesuaian Model (*Goodness of Fit Model*)

Pengujian kesesuaian model penelitian digunakan untuk menguji baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Ukuran GFI pada dasarnya merupakan ukuran kemampuan suatu model menerangkan keragaman data. Nilai GFI berkisar antara 0-1. Sebenarnya, tidak ada kriteria standar tentang batas nilai GFI yang baik. Namun bisa disimpulkan, model yang baik adalah model yang memiliki nilai GFI mendekati 1. Dalam prakteknya, banyak peneliti yang menggunakan batas minimum 0,9. Berikut hasil analisa AMOS :



Sumber : Data diolah (2019)
 Gambar 4.7 Kerangka Output AMOS (2019)

Tabel 4.13 Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian Untuk Analisis SEM

Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Min fit function of chi-square	$p > 0,05$	($P = 0.000$)	ModeratFit
Chisquare	Carmines & Melver (1981) Df=164 = 129.69	651,877	Moderat Fit
Non Centrality Parameter (NCP)	Penyimpangan sample cov matrix dan fitted kecil < Chisquare	565,877	Moderat Fit
Root Mean Square Error of Approx (RMSEA)	Browne dan Cudeck (1993) < 0,08	0.180	Fit
Model AIC	Model AIC > Saturated AIC < Independence AIC	719,877 > Saturated AIC (240,000) < Independence AIC (2245,218)	Fit
Model CAIC	Model CAIC << Saturated CAIC < Independence CAIC	866,526 < Saturated CAIC (757,585) < Independence CAIC (2309,916)	Fit
Normed Fit Index (NFI)	> 0,90	0.706	Fit
Parsimoni Normed Fit Index (PNFI)	0,60 – 0,90	0.578	Fit
Parsimoni Comparative Fit Index (PCFI)	0,60 – 0,90	0.599	Fit
PRATIO	0,60 – 0,90	0.819	Fit
Comparative Fit Index (CFI)	> 0,90 (Bentler (2000))	0.732	Moderat Fit
Incremental Fit Index (IFI)	> 0,90 Byrne (1998)	0.734	Moderat Fit
Relative Fit Index (RFI)	0 – 1	0.641	Fit
Goodness of Fit Index (GFI)	> 0,90	0.717	Moderat Fit
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	> 0,90	0.606	Moderat Fit
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)	0 – 1,0	0.514	Fit

Sumber : Output Amos (2019)

Berdasarkan hasil Penilaian Model Fit diketahui bahwa seluruh analisis model telah memiliki syarat yang baik sebagai suatu model SEM. Untuk melihat hubungan antara masing-masing variabel dilakukan dengan analisis jalur (*path analysis*) dari masing-masing variabel baik hubungan yang bersifat langsung (*direct*) maupun hubungan tidak langsung (*indirect*). Hasil pengujian tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

a. Ukuran Kecocokan Mutlak (*absolut fit measures*)

Ukuran kecocokan model secara keseluruhan (model struktural dan model pengukuran) terhadap matriks korelasi dan matriks kovarians. Uji kecocokan tersebut meliputi :

1) Uji Kecocokan *Chi Square*

Uji kecocokan ini mengukur seberapa dekat antara *implied covariance matrix* (matriks kovarians hasil prediksi) dan *sample covariance matrix* (matriks kovarians dari sampel data). Dalam prakteknya, P-Value diharapkan bernilai lebih besar sama dengan 0,5 agar H_0 dapat diterima yang menyatakan bahwa model adalah baik. Pengujian *Chi square* sangat sensitif terhadap ukuran data. Yamin dan Kurniawan (2012) menganjurkan untuk ukuran sample yang besar (lebih dari 200), uji ini cenderung untuk menolak H_0 . Namun sebaliknya untuk ukuran sampel yang kecil (kurang dari 100), uji ini cenderung untuk menerima H_0 . Oleh karena itu ukuran sampel data yang disarankan untuk diuji dalam uji *Chi square* adalah sampel data berkisar antara 100-200. Probabilitas nilai *Chi square* sebesar $0,000 > 0,5$ sehingga adanya kecocokan antara *implied covariance matrix* (matriks kovarians hasil prediksi) dan *sample covariance matrix* (matriks kovarians dari sampel data).

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

Ukuran GFI pada dasarnya merupakan ukuran kemampuan suatu model menerangkan keragaman data. Nilai GFI berkisar antara 0-1.

Sebenarnya tidak ada kriteria standar tentang batas nilai GFI yang baik. Namun bisa disimpulkan model yang baik adalah model yang memiliki nilai GFI mendekati 1. Dalam prakteknya, banyak peneliti yang menggunakan batas minimal 0,9. Nilai GFI pada analisa SEM sebesar 0,717 melebihi angka 0,9 atau letang nya diantara 0-1 sehingga kemampuan suatu model menerangkan keragaman data sangat baik/*fit*.

3) *Root Mean Square Error Of Approximation (RMSEA)*

RMSEA merupakan ukuran rata-rata perbesaan per *degree of freedom* yang diharapkan dalam populasi. Nilai $RMSEA < 0,08$ adalah *good fit*, sedangkan nilai $RMSEA < 0,05$ adalah *close fit*.

4) *Non-Centraly Parameter (NCP)*

NCP dinyatakan dalam bentuk spesifikasi ulang *Chi-square*. Penilaian didasarkan atas perbandingan dengan model lain. Semakin kecil nilai, semakin baik.

b. Ukuran Kecocokan Incremental (*incremental/relative fit measures*)

Yaitu ukuran kecocokan model secara relatif, digunakan untuk perbandingan model yang diusulkan dengan model dasar yang digunakan oleh peneliti. Uji kecocokan tersebut meliputi :

1) *Adjusted Goodness-Of-Fit Index (AGFI)*

Ukuran AGFI merupakan modifikasi dari GFI dengan mengakomodasi *degree of freedom* model dengan model lain yang dibandingkan. $AGFI \geq 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 \geq AGFI$

$\geq 0,9$ adalah *marginal fit*. Nilai AGFI sebesar 0,606 melebihi angka 0,9 sehingga model baik/fit.

2) *Tucker-Lewis Index* (TLI)

Ukuran TLI disebut juga dengan *nonnormed fit index* (NNFI). Ukuran ini merupakan ukuran untuk perbandingan antar model yang mempertimbangkan banyaknya koefisien di dalam model. $TLI \geq 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 \leq TLI \leq 0,9$ adalah *marginal fit*. Nilai TLI berada diantara 0,8 dan 0,9 yaitu sebesar 0,673 sehingga model sudah baik.

3) *Normed Fit Index* (NFI)

Nilai NFI merupakan besarnya ketidakcocokan antara model target dan model dasar. Nilai NFI berkisar antara 0–1. $NFI \geq 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 \leq NFI \leq 0,9$ adalah *marginal fit*. Nilai NFI berada diantara 0,8 dan 0,9 yaitu sebesar 0,706 sehingga model sudah baik.

4) *Incremental Fit Index* (IFI)

Nilai IFI berkisar antara 0 – 1. $IFI \geq 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 \leq IFI \leq 0,9$ adalah *marginal fit*. *Comparative Fit Index* (CFI) Nilai CFI berkisar antara 0 – 1. $CFI \geq 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 \leq CFI \leq 0,9$ adalah *marginal fit*. Nilai IFI berada diatas 0,9 yaitu sebesar 0,734 sehingga model sudah baik.

5) *Relative Fit Index* (RFI)

Nilai RFI berkisar antara 0 – 1. RFI $\geq 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 \leq \text{RFI} < 0,9$ adalah *marginal fit*. Nilai RFI berada diantara 0,8 dan 0,9 yaitu sebesar 0,641 sehingga model sudah baik.

c. Ukuran kecocokan parsimoni (*parsimonious/adjusted fit measures*)

Yaitu ukuran kecocokan yang mempertimbangkan banyaknya koefisien didalam model. Uji kecocokan tersebut meliputi:

1) *Parsimonious Normed Fit Index* (PNFI)

Nilai PNFI yang tinggi menunjukkan kecocokan yang lebih baik. PNFI hanya digunakan untuk perbandingan model alternatif. Nilai PNFI berada diantara 0,60 – 0,90 yaitu 0,578 sehingga model sudah fit/baik.

2) *Parsimonious Goodness-Of-Fit Index* (PGFI)

Nilai PGFI merupakan modifikasi dari GFI, dimana nilai yang tinggi menunjukkan model lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel. Nilai PGFI berada diantara 0– 0,90 yaitu 0,514 sehingga model sudah fit/baik.

3) *Akaike Information Criterion* (AIC)

Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel. Nilai $719,877 > \text{Saturated AIC (240,000)} < \text{Independence AIC (2245,218)}$ sehingga model sudah *fit*.

4) *Consistent Akaike Information Criterion* (CAIC)

Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel. Nilai CAIC $866,524 < \text{Saturated CAIC (757,585)} < \text{Independence CAIC (2309,916)}$ sehingga model sudah *fit*.

4. Uji Kesahian Konvergen dan Uji Kausalitas

Uji kesahian konvergen diperoleh dari data pengukuran model setiap variabel (*measurement model*), uji ini dilakukan untuk menentukan kesahian setiap indikator yang diestimasi, dengan mengukur dimensi dari konsep yang diuji dalam penelitian. Apabila indikator memiliki nadir (*critical ratio*) yang lebih besar dari dua kali kesalahan (*standard error*), menunjukkan bahwa indikator secara sah telah mengukur apa yang seharusnya diukur pada model yang disajikan Wijaya (2010).

Tabel 4.14 Bobot Critical Ratio

	Estimate
JE3	,543
JE2	,541
JE1	,485
Pn3	,696
Pn2	,803
Pn1	,488
Pr3	,433
Pr2	,507
Pr1	,432
TI3	,484
TI2	,489
TI1	,456
Rw3	,681
Rw2	,373
Rw1	,659

Sumber : Output Amos

Validitas konvergen dapat dinilai dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diuji. Berdasarkan tabel 4.24 diketahui bahwa nilai nadir (*critical ratio*) untuk semua indikator yang ada lebih besar dari dua kali standar kesalahan (*standard error*) yang berarti bahwa semua butir pada penelitian ini sah terhadap setiap variabel penelitian. Berikut hasil pengujian kesahian konvergen.

Hasil uji *loading factor* diketahui bahwa seluruh variabel melebihi *loadingfactor* sebesar 0,5 sehingga dapat diyakini seluruh variabel layak untuk dianalisa lebih lanjut.

Tabel 4.15 Hasil estimasi C.R (*Critical Ratio*) dan P-Value

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KpK <--- PK	,491	,084	5,877	***	par_14
KpK <--- GK	-,172	,039	-4,365	***	par_15
KpK <--- OK	,572	,080	7,184	***	par_17
KK <--- GK	,008	,038	,213	,831	par_16
KK <--- OK	,485	,092	5,291	***	par_18
KK <--- KpK	,499	,119	4,183	***	par_19

Sumber : Lampiran Amos (2019)

Hal uji kausalitas menunjukkan bahwa hampir semua variabel memiliki hubungan kausalitas, kecuali antara *job embeddedness* dengan produktivitas kerjayang tidak mempunyai hubungan kausalitas dengan produktivitas kerja. Uji kausalitas probabilitas *critical ratio* yang memiliki tanda bintang tiga dapat disajikan pada penjelasan berikut :

- a. Terjadi hubungan kausalitas antara Pengalaman Kerja dengan Kepuasan Kerja. Nilai *critical value* sebesar 5,887 lebih besar dari nilai standar error

dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.

- b. Terjadi hubungan kausalitas antara Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja. Nilai *critical value* sebesar -4,365 lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.
- c. Terjadi hubungan kausalitas antara Organisasi Kerja dengan Kepuasan Kerja. Nilai *critical value* sebesar 7,184 lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.
- d. Terjadi hubungan kausalitas antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan. Nilai *critical value* sebesar 0,213 lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.
- e. Terjadi hubungan kausalitas antara Organisasi Kerja dengan Kinerja Karyawan. Nilai *critical value* sebesar 5,291 lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.
- f. Terjadi hubungan kausalitas antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan. Nilai *critical value* sebesar 4,183 lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.

5. Efek Langsung, Efek Tidak Langsung dan Efek Total

Besarnya pengaruh masing-masing variabel laten secara langsung (*standardized direct effect*) maupun secara tidak langsung (*standardized indirect effect*) serta pengaruh total (*standardized total effect*) dapat diperlihatkan pada tabel berikut :

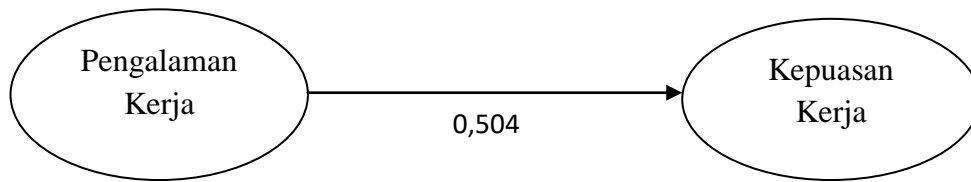
Tabel 4.16 Standardized Direct Effects

	OK	GK	PK	KpK	KK
KpK	,819	-,273	,504	,000	,000
KK	,611	,011	,000	,438	,000
KK3	,000	,000	,000	,000	,808
KK2	,000	,000	,000	,000	,824
KK1	,000	,000	,000	,000	,721
KpK4	,000	,000	,000	,699	,000
KpK3	,000	,000	,000	,622	,000
KpK2	,000	,000	,000	,683	,000
KpK1	,000	,000	,000	,644	,000
OK1	,461	,000	,000	,000	,000
OK2	,373	,000	,000	,000	,000
OK3	,671	,000	,000	,000	,000
OK4	,582	,000	,000	,000	,000
GK1	,000	,708	,000	,000	,000
GK2	,000	,830	,000	,000	,000
GK3	,000	,733	,000	,000	,000
GK4	,000	,836	,000	,000	,000
PK1	,000	,000	,442	,000	,000
PK2	,000	,000	,847	,000	,000
PK3	,000	,000	,629	,000	,000

Sumber : Output Amos (2019)

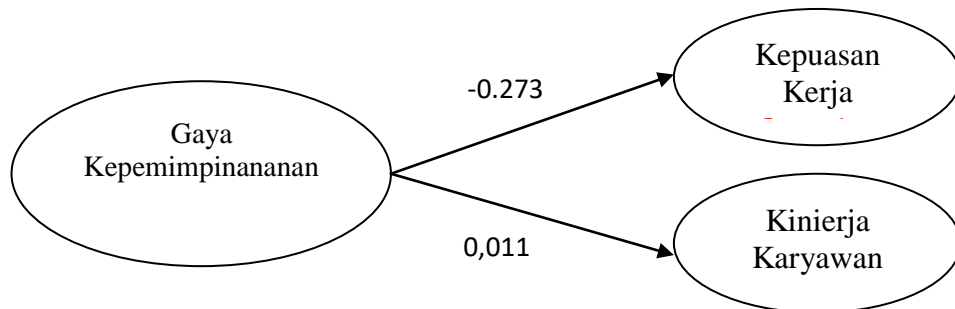
Hasil pengaruh langsung pada tabel di atas dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a. Pengalaman Kerja berpengaruh langsung secara langsung terhadap Kepuasan Kerja



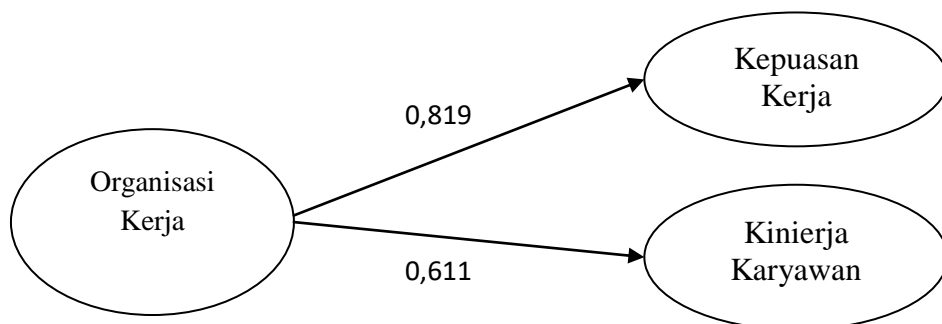
Sumber : Gambar diolah
Gambar 4.8 Dirrect Effect Pengalaman Kerja

- b. Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan



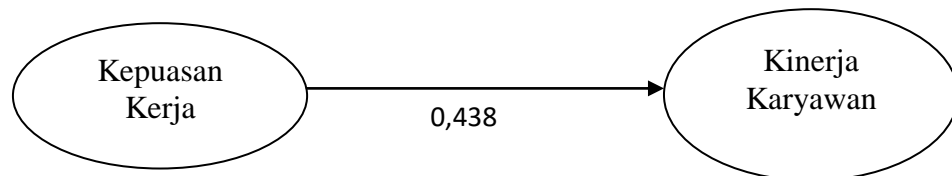
Sumber : Gambar diolah
Gambar 4.9 Dirrect Effect Gaya Kepemimpinan

- c. Organisasi Kerjaberpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.



Sumber : Data diolah (2019)
Gambar 4.10 Dirrect Effect Organisasi Kerja

- d. Kepuasan Kerja berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan.



Sumber : Data diolah (2019)

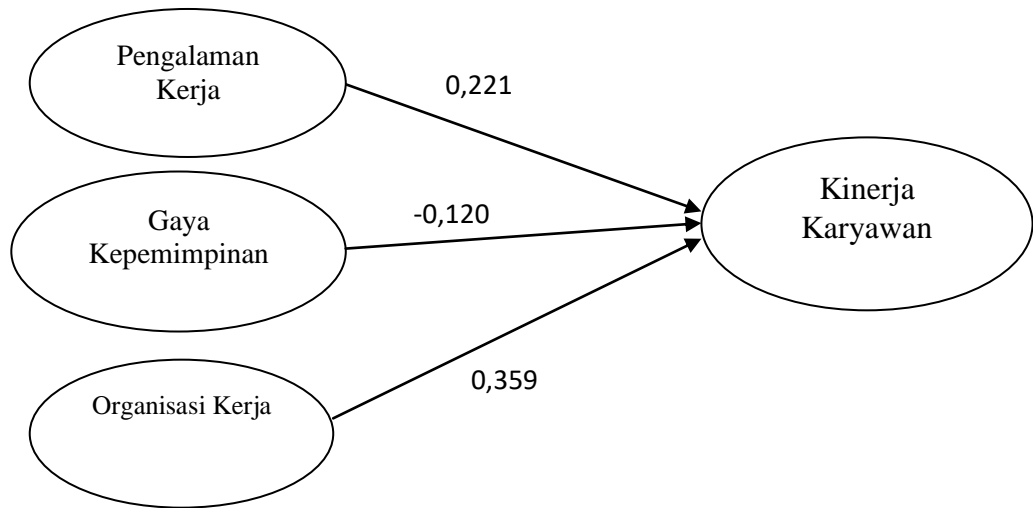
Gambar 4.11 Dirrect Effect Kepuasan Kerja

Tabel 4.17 Standardized Indirect Effects

	OK	GK	PK	KpK	KK
KpK	,000	,000	,000	,000	,000
KK	,359	-,120	,221	,000	,000
KK3	,783	-,088	,178	,354	,000
KK2	,799	-,089	,182	,361	,000
KK1	,699	-,078	,159	,316	,000
KpK4	,573	-,191	,352	,000	,000
KpK3	,509	-,170	,313	,000	,000
KpK2	,560	-,187	,344	,000	,000
KpK1	,527	-,176	,325	,000	,000
OK1	,000	,000	,000	,000	,000
OK2	,000	,000	,000	,000	,000
OK3	,000	,000	,000	,000	,000
OK4	,000	,000	,000	,000	,000
GK1	,000	,000	,000	,000	,000
GK2	,000	,000	,000	,000	,000
GK3	,000	,000	,000	,000	,000
GK4	,000	,000	,000	,000	,000
PK1	,000	,000	,000	,000	,000
PK2	,000	,000	,000	,000	,000
PK3	,000	,000	,000	,000	,000

Sumber : Output Amos (2019)

Hasil pengaruh tidak langsung pada tabel di atas dapat dijabarkan sebagai berikut :



Sumber : Data diolah (2019)

Gambar 4.12 Indirrect Effect Pengalaman Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Organisasi Kerja

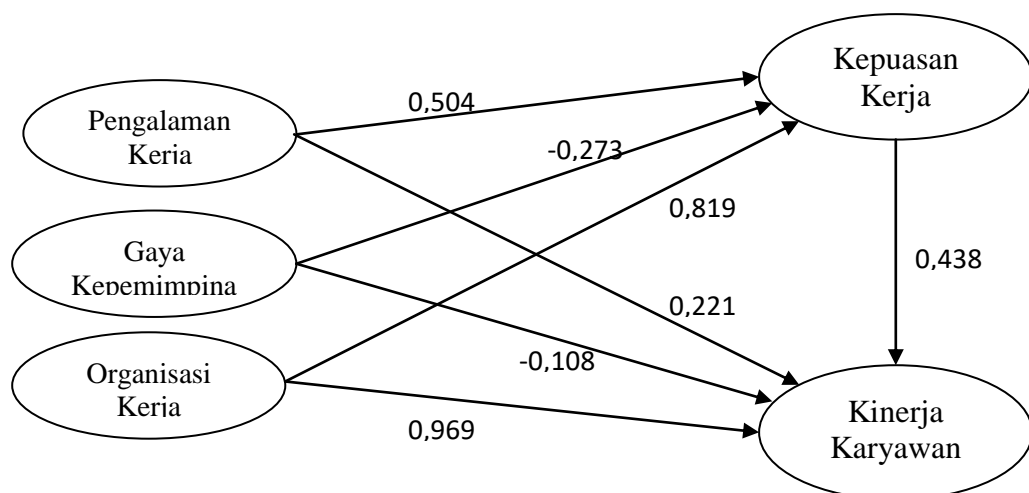
Pengalaman Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Organisasi kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan.

Tabel 4.18 Standardized Total Effects

	OK	GK	PK	KpK	KK
KpK	,819	-,273	,504	,000	,000
KK	,969	-,108	,221	,438	,000
KK3	,783	-,088	,178	,354	,808
KK2	,799	-,089	,182	,361	,824
KK1	,699	-,078	,159	,316	,721
KpK4	,573	-,191	,352	,699	,000
KpK3	,509	-,170	,313	,622	,000
KpK2	,560	-,187	,344	,683	,000
KpK1	,527	-,176	,325	,644	,000
OK1	,461	,000	,000	,000	,000
OK2	,373	,000	,000	,000	,000
OK3	,671	,000	,000	,000	,000
OK4	,582	,000	,000	,000	,000
GK1	,000	,708	,000	,000	,000
GK2	,000	,830	,000	,000	,000
GK3	,000	,733	,000	,000	,000
GK4	,000	,836	,000	,000	,000
PK1	,000	,000	,442	,000	,000
PK2	,000	,000	,847	,000	,000
PK3	,000	,000	,629	,000	,000

Sumber : Lampiran Amos (2019)

Hasil pengaruh tidak langsung pada tabel di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:



Sumber : Data diolah (2019)

Gambar 4.13 Total Effect Pengalaman Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Organisasi Kerja

- a. $X1 \rightarrow Y1 = 0,504$ dan $Y1 \rightarrow Y2 = 0,438$. Maka $Y2 = 0,504 \times 0,438 = 0,221$ yang berarti Kepuasan Kerja **tidak memediasi** hubungan antara Pengalaman Kerja terhadap Pengalaman kerja dikarenakan nilai Kinerja Karyawan $0,221 < 0,504$ Pengalaman Kerja terhadap Kepuasan Kerja
- b. $X2 \rightarrow Y1 = -0,273$ dan $Y1 \rightarrow Y2 = 0,438$. Maka $Y2 = -0,273 \times 0,438 = 0,120$ yang berarti Kepuasan Kerja **memediasi** hubungan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dikarenakan nilai Kinerja Karyawan $0,120 > -0,273$ Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.
- c. $X3 \rightarrow Y1 = 0,819$ dan $Y1 \rightarrow Y2 = 0,438$. Maka $Y2 = 0,819 \times 0,438 = 0,359$ yang berarti Kepuasan Kerja **tidak memediasi** hubungan antara Organisasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dikarenakan nilai Kinerja Karyawan $0,359 < 0,819$ Organisasi Kerja terhadap terhadap Kepuasan Kerja.

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui bahwa semua variabel eksogen mempengaruhi variabel endogen secara total. Hasil pengaruh total menunjukkan bahwa yang memiliki pengaruh total terbesar terhadap kepuasan kerja adalah organisasi kerja sebesar 0.819 dan begitu pula pengaruh total terbesar terhadap kinerja karyawan adalah organisasi kerja sebesar 0,969.

6. Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui hasil pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai probabilitas (*probability*) atau dengan melihat signifikansi dari keterkaitan masing-masing variabel penelitian. Adapun kriterianya adalah jika $P < 0,05$ maka

hubungan antar variabel adalah signifikan dan dapat dianalisis lebih lanjut, dan sebaliknya. Oleh karenanya, dengan melihat angka probabilitas (p) pada output dari keseluruhan jalur menunjukkan nilai yang signifikan pada level 5% atau nilai *standardize* harus lebih besar dari 1.96 (>1.96). (Jika menggunakan nilai perbandingan nilai t hitung dengan t tabel, berarti nilai t hitung di atas 1.96 atau >1.96 atau t hitung lebih besar dari t tabel. AMOS 20 dapat ditetapkan kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis sebagai berikut:

Jika $P > 0.05$ maka H_0 diterima (tidak signifikan)

Jika $P < 0.05$ maka H_0 ditolak (signifikan)

Hipotesis dalam penelitian ini terbagi ke dalam 10 (sepuluh) pengujian, yaitu:

- a. Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kepuasan Kerja pada LP3I Medan dan Aceh.
- b. Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada LP3I Medan dan Aceh.
- c. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan Kerja pada LP3I Medan dan Aceh.
- d. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada LP3I Medan dan Aceh.
- e. Organisasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan Kerja pada LP3I Medan dan Aceh.
- f. Organisasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada LP3I Medan dan Aceh.

- g. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada LP3I Medan dan Aceh.
- h. Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja LP3I Medan dan Aceh.
- i. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja LP3I Medan dan Aceh.
- j. Organisasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja LP3I Medan dan Aceh.

Tabel 4.19 Hasil Estimasi C.R. (Critical Ratio) dan P-Value

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KpK <--- PK	,491	,084	5,877	***	par_14
KpK <--- GK	-,172	,039	-4,365	***	par_15
KpK <--- OK	,572	,080	7,184	***	par_17
KK <--- GK	,008	,038	,213	,831	par_16
KK <--- OK	,485	,092	5,291	***	par_18
KK <--- KpK	,499	,119	4,183	***	par_19
PK3 <--- PK	1,000				
PK2 <--- PK	1,427	,204	6,996	***	par_1
PK1 <--- PK	,727	,135	5,372	***	par_2
GK4 <--- GK	1,000				
GK3 <--- GK	,779	,069	11,358	***	par_3
GK2 <--- GK	,985	,076	13,017	***	par_4
GK1 <--- GK	,938	,086	10,897	***	par_5
OK4 <--- OK	1,000				
OK3 <--- OK	1,040	,136	7,645	***	par_6
OK2 <--- OK	,436	,091	4,812	***	par_7
OK1 <--- OK	,493	,086	5,754	***	par_8
KpK1 <--- KpK	1,000				
KpK2 <--- KpK	,982	,113	8,672	***	par_9
KpK3 <--- KpK	1,008	,126	8,016	***	par_10
KpK4 <--- KpK	1,053	,119	8,837	***	par_11
KK1 <--- KK	1,000				
KK2 <--- KK	1,154	,100	11,530	***	par_12
KK3 <--- KK	1,081	,096	11,308	***	par_13

Sumber : Lampiran Amos (2019)

Berdasarkan tabel di atas diketahui :

- a. Pengalaman kerja berpengaruh **signifikan** terhadap kepuasan kerja pada LP3I Medan dan Aceh, dimana nilai probabilitas memiliki bintang tiga.
- b. Terdapat **tidak signifikan** antara pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada LP3I Medan dan Aceh.
- c. Gaya kepemimpinan berpengaruh **signifikan** terhadap faktor kepuasan kerja pada LP3I Medan dan Aceh. Dimana nilai probabilitas memiliki bintang tiga.
- d. Gaya kepemimpinan berpengaruh **signifikan** terhadap faktor kinerja karyawan pada LP3I Medan dan Aceh, karena nilai probabilitas $0,831 > 0,05$ sehingga diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh **signifikan** terhadap faktor kinerja karyawan.
- e. Organisasi kerja berpengaruh **signifikan** terhadap faktor kepuasan kerja pada LP3I Medan dan Aceh. Dimana nilai probabilitas memiliki bintang tiga.
- f. Organisasi kerja berpengaruh **signifikan** terhadap faktor kinerja karyawan pada LP3I Medan dan Aceh. Dimana nilai probabilitas memiliki bintang tiga.
- g. Kepuasan kerja berpengaruh **signifikan** terhadap faktor kinerja karyawan pada LP3I Medan dan Aceh. Dimana nilai probabilitas memiliki bintang tiga.

- h. Pengalaman kerja berpengaruh **tidak signifikan** terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja LP3I Medan dan Aceh. dikarenakan nilai kinerja karyawan $0,221 < 0,504$ pengalaman kerja terhadap kepuasan kerja
- i. Gaya kepemimpinan berpengaruh **signifikan** terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja LP3I Medan dan Aceh dikarenakan nilai kinerja karyawan $0,221 > -0,273$ gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
- j. Organisasi kerja berpengaruh **tidak signifikan** terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja LP3I Medan dan Aceh dikarenakan nilai kinerja karyawan $0,359 < 0,819$ organisasi kerja terhadap terhadap Kepuasan Kerja.

E. Pembahasan

1. Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 20 membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan Pengalaman Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada LP3I Medan dan Aceh. Signifikannya Pengalaman Kerja Terhadap Kepuasan Kerja berjalan sejalan dengan apa yang telah di tentukan oleh perusahaan, hal ini sesuai dengan pendapat yang di kemukakan oleh Andi Maddepunggeng / 2015 yang menyatakan Pengalaman Kerja dan gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap Kinerja SDM Konstruksi. Sama halnya seperti yang dikemukakan oleh Eko Purnomo / 2009 Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 20 membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang **signifikan** Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja pada LP3I Medan dan Aceh. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mareta Kemala Sari / 2015 bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Begitu juga dengan Andi Maddepunggeng / 2015 yang menyatakan Pengalaman Kerja dan gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap Kinerja SDM Konstruksi, begitu juga halnya dengan karyawan LP3I yang ada di Medan dan Aceh. Oleh karenanya hal ini seselayaknya menjadi perhatian para pimpinan di LP3I Medan dan Aceh.

3. Pengaruh Organisasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 20 membuktikan bahwa terdapat pengaruh **signifikan** Organisasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada LP3I Medan dan Aceh. Hal ini sejalan dengan Warna Susanti / 2017 yang menyatakan bahwa Organisasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Secara rinci Maris Tri Wardani / 2013 juga mengatakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara faktor gaji, pekerjaan, promosi jabatan, supervisor, dan rekan sekerja secara simultan terhadap kepuasan kerjadengan kompensasi finansial.

4. Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 20 membuktikan bahwa terdapat pengaruh **tidak signifikan**

Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada LP3I Medan dan Aceh. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan pendapat Andi Maddepunggeng / 2015, yang mengatakan Pengalaman Kerja dan gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap Kinerja SDM Konstruksi. Begitu juga dengan pendapat Astria Khairizah / 2015 juga mengatakan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berbeda dengan hasil yang diperoleh pada LP3I Medan dan Aceh. Fenomena yang terjadi di LP3I Medan dan Aceh adalah lebih banyak karyawan yang berpengalaman mengundurkan diri dari pada yang diterima selama 4 tahun terakhir.

5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 20 membuktikan bahwa terdapat pengaruh **signifikan** Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada LP3I Medan dan Aceh. Hasil ini searah dengan hasil penelitian Menurut Andi Maddepunggeng / 2015 yang menyatakan bahwa Pengalaman Kerja dan gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap Kinerja SDM Konstruksi. Senada dengan Astria Khairizah / 2015 yang mengatakan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

6. Pengaruh Organisasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 20 membuktikan bahwa terdapat pengaruh **tidak signifikan** Organisasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada LP3I Medan dan Aceh. berbeda halnya dengan penelitian Rodiathul Kusuma Wardani / 2016 yang

menyatakan bahwa Organisasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Senada dengan apa yang telah dikemukakan oleh Menurut Suprihati / 2014 secara rinci juga berpendapat bahwa Pengaruh variabel diklat, insentif, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan adalah positif tetapi hal ini tidak terjadi pada LP3I Medan dan Aceh.

7. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 20 membuktikan bahwa terdapat pengaruh **signifikan** Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada LP3I Medan dan Aceh. Menurut Novita Marlia / 2010 Adanya hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan kinerja. Lie, Lourenzo Vincenthius / 2017 dalam hasil penelitiannya mengatakan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pendapat Rindi Mailani & Muhadi / 2016 juga sejalan dengan hasil penelitian ini dengan pernyataan hasil penelitiannya bahwa Pengaruh signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan bagian manajemen di RSUD Bhakti Dharma Husada Surabaya.

8. Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi

Hasil penelitian sesuai dengan AMOS 2.0 menyatakan bahwa Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada LP3I Medan dan Aceh.

9. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi

Hasil penelitian menggunakan AMOS 2.0 menyatakan bahwa Kepuasan Kerja memediasi pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada LP3I Medan dan Aceh.

10. Pengaruh Organisasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi

Hasil Penelitian menggunakan AMOS 2.0 yaitu Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh Organisasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada LP3I Medan Aceh.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

1. Pengalaman Kerja mempengaruhi Kepuasan Kerja termasuk Signifikan dengan terdapat *P. Value* bintang tiga pada LP3I Medan dan Aceh.
2. Gaya Kepemimpinan mempengaruhi Kepuasan Kerja secara signifikan pada LP3I Medan dan Aceh dengan terdapatnya *P. Value* bintang tiga.
3. Organisasi Kerja mempengaruhi Kepuasan Kerja secara signifikan dengan *P. Value* bintang tiga pada LP3I Medan dan Aceh.
4. Pengalaman Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada LP3I Medan dan Aceh tetapi berpengaruh secara tidak langsung dengan nilai analisis SEM sebesar 0,221.
5. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada LP3I Medan dan Aceh dengan *P. Value* 0,831.
6. Organisasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada LP3I Medan dan Aceh dengan *P. Value* berbintang tiga.
7. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan *P. Value* berbintang tiga pada LP3I Medan dan Aceh.
8. Pengalaman Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi, tetapi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan dikarenakan nilai Kinerja Karyawan $0.120 < 0,504$ pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

9. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi pada LP3I Medan dan Aceh, dikarenakan nilai Kinerja Karyawan $0,221 > -0,273$ pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.
10. Organisasi Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi pada LP3I Medan Aceh, tetapi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan dikarenakan nilai Kinerja Karyawan $0,359 < 0,819$ pengaruh Organisasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

B. Saran

1. Dengan signifikannya pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada LP3I Medan dan Aceh dapat menjadi dasar bagi manajemen dan yayasan untuk mempertahankan karyawan yang sudah berpengalaman dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Jika manajemen atau yayasan akan melakukan rekrutmen karyawan baru atau fresh graduate maka sebaiknya berdasarkan *job analisis* dan *job specificaitonyang* baik sehingga dapat menurunkan *Labour Turn Over* .
2. Dengan signifikannya pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja pada LP3I Medan dan Aceh dapat dijadikan dasar oleh yayasan LP3I untuk menempatkan pemimpin di kampus LP3I Medan dan Aceh yang benar-benar menguasai situasional dan jika diperlukan dapat masa jabatan

pimpinan berdasarkan periodik agar tidak menimbulkan kondisi yang monoton.

3. Dengan adanya pengaruh yang signifikan antara Organisasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada LP3I Medan dan Aceh dapat dijadikan dasar bagi manajemen dan yayasan untuk memperbaiki lingkungan kerja dengan mengatur kembali jam kerja, jam istirahat, lembur, dan peraturan SDM lainnya.
4. Dengan tidak signifikannya pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada LP3I Medan dan Aceh dapat dijadikan sebagai dasar bagi manajemen dan yayasan melakukan penataan kembali seperti rotasi dan mutasi karyawan yang sudah lama ke posisi yang lain atau menggabungkan karyawan senior dengan karyawan baru dalam satu bagian.
5. Dengan adanya pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada LP3I Medan dan Aceh dapat dijadikan sebagai dasar oleh yayasan untuk melakukan evaluasi secara periodik terhadap pimpinan dan melakukan perubahan struktur pimpinan jika penilaian kinerja karyawan mengalami penurunan secara signifikan.
6. Dengan signifikannya pengaruh Organisasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada LP3I Medan dan Aceh dapat dijadikan acuan oleh manajemen dan yayasan untuk mempertahankan situasi dan budaya kerja serta penyesuaian peraturan yang sudah ada selama ini agar lebih baik lagi yang dapat menguntungkan seluruh *stakeholder*.

7. Dengan adanya pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada LP3I Medan dan Aceh dapat dijadikan dasar bagi manajemen dan yayasan untuk meningkatkan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja seperti memenuhi kebutuhan kerja dan kebutuhan karyawan, meminimalisir perbedaan antara harapan dengan kenyataan karyawan, memperbaiki persepsi nilai pekerjaan, rasa keadilan, hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, jenjang karir dan kompensasi.
8. Dengan signifikannya pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai mediasi dapat dijadikan sebagai acuan bagi manajemen dan yayasan agar lebih selektif lagi dalam melakukan penempatan SDM sesuai dengan bidang dan keahliannya masing-masing terutama bagi karyawan senior.
9. Dengan adanya pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai mediasi pada LP3I Medan dan Aceh dapat dijadikan sebagai dasar oleh yayasan untuk terus meningkatkan pengawasan terhadap pimpinan cabang dalam menjalankan fungsinya sesuai dengan situasi dan bagipara pimipinan cabang agar menyesuaikan gaya kepemimpinan yang digunakan berdasarkan situasional.
10. Dengan tidak signifikannya pengaruh Organisasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai mediasi pada LP3I Medan Aceh dapat dijadikan sebagai dasar untuk mempertahankan dan diupayakan untuk

memperbaikisituasi dan kondisi serta budaya organisasi yang telah berlangsung selama ini agar lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

Abubakar. M (2013). A Post Market Reform Analysis Of Monetary Conditions Index For Nigeria. *Journal Of Economics And Sustainable Development* Vol.4, No.14, 2013

Ahmadi, Djauzak. (2014). Peningkatan Mutu Pendidikan Sebagai Sarana Pembangunan Bangsa. Jakarta : Balai Pustaka.

Alfian, M. (2011) Efektifitas Mekanisme Transmisi Kebijakan Moneter Pada Jalur Suku Bunga. *Jurnal Media Ekonomi* Vol. 19, No. 2, Agustus 2011.

Amstrong. (1999) M. *Hand Book of Human Resource Management*, Alih Bahasa Sofyan Cikmat & Hariyanto, Seri Pedoman Manajemen & Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan Kedua, Jakarta: PT. Alex Media Komputindo.

Ardana, K.I., Mujiati N., Utama, M.W., (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Graha Ilmu, Yogyakarta.

Bank Indonesia. (2017). *Mekanisme Transmisi Moneter*. Seri Kebanksentralan No. 9. Ppsk. Jakarta: Bank Indonesia.

Bittencourt, M, Mwabutwa C.N, Nicola. (2016) Evolution Of Monetary Policy Transmission Mechanism In Malawi: A Tvp-Var Approach. *Pakistan Economic And Social Review* Volume 52, No. 1 (Summer 2014), Pp. 1-14

Campling, John, David Poole, Retha Wiesner & John R.. Schermerhorn. (2002). *Management*, New York: John Wiley & Sons Australia, Ltd
Cunningham, William G, & Paula A. Cordeiro. (2003) *Educational Leadership*, New York : Pearson Education, Inc.

Daulay, T.A.H. (2014). Analisis Mekanisme Transmisi Kebijakan Moneter Di Indonesia: Pemodelan Mundell-fleming.. Medan. USU. Tidak Dipublikasikan.

Etta Mamang Sangadji dan Sopiiah., (2010). *Metedologi Penelitian- Pendekatan Praktis dalam Penelitian*. Yogyakarta.

Foster, Bill (2001). *Pembinaan untuk Peningkatan Kinerja Karyawan*. PPM, Jakarta

Gitosudarmo, Indriyo, & Nyoman Sudita. (2000) *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta : BPFE

Handoko, Hani T. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPF

Hariandja, Marihot T.E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Grasindo

Hasibuan , Malayu S.P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.

Hasibuan, Malayu S.P. (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi revisi*. Jakarta: PT Bumi Aksara Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2002

Hsing. Y (2015). Monetary Policy Transmission And Bank Lending In China And Policy Implications *Journal Of Chinese Economics*, 2014 Vol. 2, No. 1, Pp 1-9

Kharie, Latif. (2006). Hubungan Kausal Dinamis Antara Variabel-variabel Moneter Utama dan Output: Kasus Indonesia di Bawah Sistem Nilai Tukar Mengambang dan Mengambang Terkendali. Jakarta: Pusat Pendidikan dan Studi Kebanksentralan (PPSK) Bank Indonesia.

Koesmono, Teman. (2005). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 07. Hal 171-188.

Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. (2005). *Perilaku Organisasi*, buku 1 dan 2, Jakarta : Salemba Empat.

Manulang, M. (2005). *Dasar-dasar Manajemen*, Yogyakarta: Gajah Mada Univ. Press.

Martoyo, Susilo. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 4, Yogyakarta: BPF

Marwansyah, (2010) : *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Bandung : Alfabeta

Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama Salemba Empat, Jakarta

Mullins, Laurie J. (2005). *Management and Organization Behavior*, Edinburg, harlow, Essex: Prentice Hall

Natsir, M. (2015). Peranan Jalur Suku Bunga Dalam Mekanisme Transmisi Kebijakan Moneter Di Indonesia. Dosen Fe & Program Pascasarjana Unhalu Kendari. Tesis. Tidak Dipublikasikan.

Newstrom, John W & Keith Davis, (2002). *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill

Panggabean, S, Mutiara. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia. Ghalia Indonesia : Bogor.

Raymond J. Stone. (2005) *Human Resource Management fifth edition*. Australia: John Wiley & Sons

Rusiadi, et al. (2013). Metode Penelitian Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan, Konsep, Kasus dan Aplikasi SPSS, Eviews, Amos, dan Lisrel. Cetakan pertama. Medan: USU Press.

Silvia, E.D. et al. (2013). Analisis Pertumbuhan Ekonomi, Investasi dan Inflasi di Indonesia. *Jurnal Kajian Ekonomi I* (02): 224243.

Siswanto Sastrohadiwiryo. (2002). Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional. Jakarta : Bumi Aksara

Sutrisno, Edy. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Kencana
Thoha, Miftah. (2013). Kepemimpinan Dalam Manajemen, Cetakan ke-17, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Veithzal Rivai, (2009) : Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta : Rajawali Pers.

Warjiyo, P dan J. Agung. 2002. Transmission Mechanism of Monetary Policy in Indonesia. Directorate of Economic Research and Monetary Policy. Bank Indonesia, Jakarta.

Warjiyo, P. (2004). *Mekanisme Transmisi Kebijakan Moneter Di Indonesia*. Seri Kebanksentralan No. 11. Ppsk. Jakarta: Bank Indonesia.

Westermeier. A (2010). The Cost Channel Of Monetary Policy Transmission. *Journal Eichenbaum And Evans And Chowdhury*, Hoffmann And Schabert. Issue 7.Vo.2.

Wróbel, E. (2013). Monetary Policy Transmission In The Tunisian Banking Sector. National Bank of Poland,

Wulandari, D, Nora. R.R, Agustin. G (2016) Analisis Guncangan Eksternal Terhadap Indikator Moneter Dan Makro Ekonomi Indonesia

Yamin, Sofyan.(2009).*Structural Equation Modeling: Belajar Lebih Mudah Teknik Analisis Data Kuesioner dengan Lister-PLS*.Jakarta:Salembainfotek

Yogatama, I. (2011). Pengaruh Produk Domestik Bruto, Suku Bunga, Upah Pekerja, Dan Nilai Total Ekspor Terhadap Investasi Asing Langsung Di Indonesia(1990-2009). FEB, Univesitas Diponegoro, Semarang.

Yusuf, M. (2015). Analisis Efektivitas Jalur-Jalur Transmisi Kebijakan Moneter Dengan Sasaran Tunggal Inflasi Di Indonesia. Ilmu Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.

B. E-Journal

Adil, E., Nasution, M. D. T. P., Samrin, S., & Rossanty, Y. (2017). Efforts to Prevent the Conflict in the Succession of the Family Business Using the Strategic Collaboration Model. *Business and Management Horizons*, 5(2), 49-59.

Andika, R. (2018). Pengaruh Kemampuan Berwirausaha dan Kepribadian Terhadap Pengembangan Karir Individu Pada Member PT. Ifaria Gemilang (IFA) Depot Sumatera Jaya Medan. *JUMANT*, 8(2), 103-110.

Asih, S. (2018). Pengaruh Kontribusi Pajak Daerah, Pendapatan Asli Daerah, Retribusi Daerah Dan Bagi Hasil Pajak Terhadap Belanja Daerah Dengan Pertumbuhan Ekonomi Sebagai Variabel Moderating Pemerintah Kabupaten Dan Kota. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(1), 177-191.

Harahap, R. (2018). Pengaruh Kualitas produk Terhadap Kepuasan Pelanggan di Restoran Cepat saji Kfc Cabang Asia Mega Mas Medan. *JUMANT*, 7(1), 77-84.

Indrawan, M. I., Nasution, M. D. T. P., Adil, E., & Rossanty, Y. (2016). A Business Model Canvas: Traditional Restaurant “Melayu” in North Sumatra, Indonesia. *Bus. Manag. Strateg*, 7(2), 102-120.

Indrawan, M. I., & SE, M. (2015). Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Ahmad Yani Medan. *Jurnal ilmiah INTEGRITAS*, 1(3).

Indrawan, M. I. (2019). PENGARUH ETIKA KERJA, PENGALAMAN KERJA DAN BUDAYA KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI KECAMATAN BINJAI SELATAN. *Jurnal Abdi Ilmu*, 10(2), 1851-1857.

Indrawan, M. I., & Widjanarko, B. (2020). STRATEGI MENINGKATKAN KOMPETENSI LULUSAN UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN. *JEpa*, 5(2), 149-155.

- Irawan, I., & Pramono, C. (2017). Determinan Faktor-Faktor Harga Obligasi Perusahaan Keuangan Di Bursa Efek Indonesia.
- Mesra, B. (2018). Factors That Influencing Households Income And Its Contribution On Family Income In Hampanan Perak Sub-District, Deli Serdang Regency, North. *Int. J. Civ. Eng. Technol*, 9(10), 461-469.
- Pane, D. N. (2018). ANALISIS PENGARUH BAURAN PEMASARAN JASA TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN TEH BOTOL SOSRO (STUDI KASUS KONSUMEN ALFAMART CABANG AYAHANDA). *JUMANT*, 9(1), 13-25.
- Lestario, F. (2018). DAMPAK PERTUMBUHAN BISNIS FRANCHISE WARALABA MINIMARKET TERHADAP PERKEMBANGAN KEDAI TRADISIONAL DI KOTA BINJAI. *JUMANT*, 7(1), 29-36.
- Pramono, C. (2018). ANALISIS FAKTOR-FAKTOR HARGA OBLIGASI PERUSAHAAN KEUANGAN DI BURSA EFEK INDONESIA. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(1), 62-78.
- Rossanty, Y., & PUTRA NASUTION, M. D. T. (2018). INFORMATION SEARCH AND INTENTIONS TO PURCHASE: THE ROLE OF COUNTRY OF ORIGIN IMAGE, PRODUCT KNOWLEDGE, AND PRODUCT INVOLVEMENT. *Journal of Theoretical & Applied Information Technology*, 96(10).
- Sari, I. (2018). Motivasi belajar mahasiswa program studi manajemen dalam penguasaan keterampilan berbicara (speaking) bahasa Inggris. *JUMANT*, 9(1), 41-52.
- Setiawan, A., Hasibuan, H. A., Siahaan, A. P. U., Indrawan, M. I., Rusiadi, I. F., Wakhyuni, E.,... & Rahayu, S. (2018). Dimensions of Cultural Intelligence and Technology Skills on Employee Performance. *Int. J. Civ. Eng. Technology*, 9(10), 50-60.
- Setiawan, A. (2018). PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(2), 191-203.
- Waruwu, A. A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Kepada Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. *JUMANT*, 10(2), 1-14.
- Wakhyuni, E. (2018). KEMAMPUAN MASYARAKAT DAN BUDAYA ASING DALAM MEMPERTAHANKAN BUDAYA LOKAL DI KECAMATAN DATUK BANDAR. *Jurnal Abdi Ilmu*, 11(1), 25-31.