

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN AUTENTIK
TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH
KEPUASAN KERJA**

(Studi pada Karyawan PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng)

SKRIPSI



Ditulis oleh :

Nama : Alfi Noor Hidayati

Nomor Mahasiswa : 17311403

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2021

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN AUTENTIK
TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH
KEPUASAN KERJA**

(Studi pada Karyawan PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng)

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Oleh :

Nama : Alfi Noor Hidayati

Nomor Mahasiswa : 17311403

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2021

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, Februari 2021

Penyusun,



(Alfi Noor Hidayati)

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini telah disahkan dan disetujui oleh dosen pembimbing skripsi
dengan judul :

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN AUTENTIK
TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH
KEPUASAN KERJA**

(Studi pada Karyawan PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng)

Diajukan oleh :

Nama : Alfi Noor Hidayati

Nomor Mahasiswa : 17311403

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal 15 Februari 2021

Dosen Pembimbing,



(Achmad Sobirin Drs. M.B.A., Ph.D., Ak.)

BERITA ACARA SKRIPSI

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL
**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN AUTENTIK
TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN
KERJA (STUDI PADA KARYAWAN PT KINARYA ALIHDAYA MANDIRI
DIY-JATENG)**

Disusun Oleh : **ALFI NOOR HIDAYATI**
Nomor Mahasiswa : **17311403**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Selasa, 06 April 2021

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Achmad Sobirin, Drs., M.B.A., Ph.D., Ak.



Penguji : Handrio Adhi Pradana, S.E., M.Sc.



Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

MOTTO

Man jadda wajada

“Barang Siapa yang bersungguh-sungguh, maka akan berhasil”

(Pepatah Arab)

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan.”

(QS Al Insyirah 5 – 6)

“Aku adalah penentu hidupku sendiri”

(Anonim)

“Selalu berbuat baik kepada orang lain, tidak peduli balasan apa yang diberikan.”

(Anonim)

المعجزة الباقية
الاستدراك الابداعي

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN AUTENTIK
TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH
KEPUASAN KERJA**

(Studi pada Karyawan PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng)

Oleh :

Alfi Noor Hidayati

Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam

Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan autentik terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan pada PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng. Jenis penelitian ini merupakan kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 60 responden dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala *Likert* 4 tingkatan. Analisis dalam penelitian menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan iklim organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan autentik mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Iklim organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan autentik mempunyai pengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan autentik terhadap kinerja karyawan PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng.

Kata kunci: iklim organisasi, kepemimpinan autentik, kepuasan kerja, kinerja karyawan

Abstract

This study aims to examine the effect of organizational climate and authentic leadership on employee performance mediated by employee job satisfaction at PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Central Java. This research used quantitative method. The sample in this study consist of 60 respondents with purposive sampling technique. The data was collected by distributing questionnaires using a 4-level Likert scale. The analysis in this study used Partial Least Square (PLS). The results showed that organizational climate has positive and significant effect on job satisfaction. Authentic leadership has positive and significant effect on job satisfaction. Organizational climate has positive and significant effect on employee performance. Authentic leadership has positive and significant impact on employee performance. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. Job satisfaction is not mediating the influence of organizational climate and authentic leadership on employee performance at PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Central Java.

Key Words: *organizational climate, authentic leadership, job satisfaction, employee performance*



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin. Segala puji bagi Allah Swt yang maha pengasih lagi maha penyayang, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan kasih sayang-Nya kepada kita, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir (skripsi) yang berjudul “Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Autentik terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng)” sebagai salah satu syarat kelulusan S1 di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad Saw yang merupakan sosok teladan umat dalam segala perilaku keseharian yang berorientasi kemuliaan hidup di dunia dan akhirat.

Adapun yang menjadi tujuan umum penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari iklim organisasi dan kepemimpinan autentik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng menjadi lokasi penelitiannya dengan melibatkan 100 karyawan. Penulis sadar bahwa keberhasilan dalam penyusunan skripsi ini tidak lain adalah karena doa, dukungan, bantuan, masukan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, atas segala bentuk dukungan,

bantuan, masukan, dan bimbingan tersebut penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik untuk memenuhi tugas akhir.
2. Ayah tersayang, Bapak M Harun, yang selalu saya banggakan, yang akan terus saya jadikan panutan. Terima kasih atas semangat dan doa yang engkau tuturkan.
3. Ibu tercinta, Ibu Retna Widayati. Terima kasih atas segala kesabaran, kekuatan, doa, cinta dan kasih sayang yang tidak pernah putus.
4. Adikku, Ulfah Nur Azizah. Terima kasih atas setiap semangat dan dukungan. Semoga kelak kamu menjadi anak sholehah dan bisa menjadi kebanggaan keluarga.
5. Bapak Achmad Sobirin, Drs., M.B.A., Ph.D., Ak. selaku dosen pembimbing yang bersedia memberi arahan, serta meluangkan waktunya dan kepeduliannya mendukung penulis dalam proses penyelesaian skripsi.
6. Karyawan PT Kinarya Alihdaya Mandiri yang telah bersedia menjadi responden dan meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner yang diajukan penulis.
7. Sahabat-sahabat tercinta seperjuangan dari bangku kuliah sampai hari ini
8. yang selalu mendukung dan membantu saya Bella, Syifa, Salisa, Eska, Dinda, Yuda Manggala, semoga kita sukses dunia akhirat. Aamiin

9. Semua pihak yang telah terlibat membantu secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Semoga Allah SWT membalas kebaikan kita, dan terimakasih untuk bantuannya selama ini semoga dapat menjadi amal ibadah, Aamiin.

Dalam penulisan proposal ini penulis menyadari masih jauh dari kata sempurna. Mohon maaf apabila terjadi kesalahan, oleh karena itu kritik dan saran dari pembaca yang bersifat membangun dapat tersampaikan sehingga penelitian selanjutnya dapat disempurnakan. Semoga proposal ini dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak baik itu penulis ataupun bagi pembaca.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, 16 Februari 2021

Penulis,

Alfi Noor Hidayati

DAFTAR ISI

SKRIPSI	1
SKRIPSI	2
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	3
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	4
BERITA ACARA SKRIPSI	5
MOTTO	6
ABSTRAK	7
KATA PENGANTAR	10
DAFTAR ISI	13
DAFTAR TABEL	16
DAFTAR GAMBAR	17
DAFTAR LAMPIRAN	18
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penulisan	6
1.4 Manfaat Penulisan	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Penelitian Terdahulu	9
2.2 Landasan Teori	13
2.2.1 Kinerja Karyawan	13
2.2.2 Iklim Organisasi	21
2.2.3 Kepemimpinan Autentik	25
2.2.4 Kepuasan Kerja	30
2.3 Hubungan Antar Variabel	33
2.3.1 Hubungan Variabel Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	33
2.3.2 Hubungan Variabel Kepemimpinan Autentik terhadap Kepuasan Kerja	33

2.3.3 Hubungan Variabel Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	34
2.3.4 Hubungan Variabel Kepemimpinan Autentik terhadap Kinerja Karyawan.....	34
2.3.5 Hubungan Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	35
2.3.6 Hubungan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi Variabel Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	36
2.3.7 Hubungan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi Variabel Kepemimpinan Autentik terhadap Kinerja Karyawan.....	36
2.4 Kerangka Pemikiran.....	37
2.5 Hipotesis Penelitian.....	38
BAB III METODE PENELITIAN.....	40
3.1 Lokasi Penelitian.....	40
3.1.1 Visi dan Misi.....	40
3.2 Populasi dan Sampel.....	40
3.3 Definisi Variabel dan Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	42
3.3.1 Definisi Variabel.....	42
3.3.2 Operasional Variabel Penelitian.....	43
3.4 Sumber dan Metode Pengumpulan Data.....	46
3.4.1 Sumber Data.....	46
3.4.2 Teknik Pengumpulan Data.....	46
3.4.3 Pengukuran Variabel.....	47
3.5 Metode Analisis Data.....	47
3.5.1 Analisis Deskriptif.....	47
3.5.2 Analisis Kuantitatif.....	48
BAB IV.....	50
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	50
4.1 Analisis Data.....	50
4.1.1 Karakteristik Responden.....	50
4.1.2 Deskriptif Variabel Penelitian.....	52
4.2 Pembahasan.....	68
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	75
5.1 Kesimpulan.....	75

5.2 Keterbatasan Penelitian.....	76
5.3 Saran	76
DAFTAR PUSTAKA.....	77
LAMPIRAN.....	86

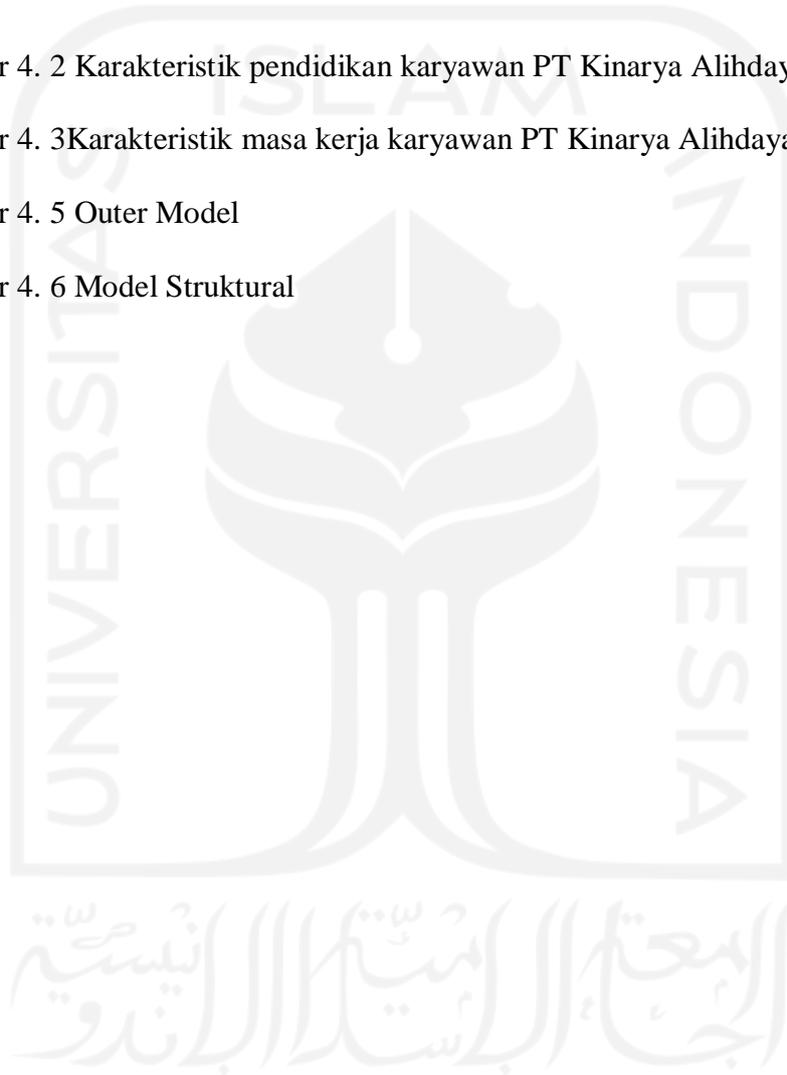


DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Deskripsi variabel kinerja karyawan	53
Tabel 4. 2 Deskripsi variabel iklim organisasi	54
Tabel 4. 3 Deskripsi variabel kepemimpinan autentik	55
Tabel 4. 4 Deskripsi variabel kepuasan kerja	56
Tabel 4. 5 Hasil uji outer loading item pertanyaan dengan konstruksya	58
Tabel 4. 6 Hasil average variance extracted (AVE)	61
Tabel 4. 7 Hasil Composite Reliability dan Cronbach alpha	61
Tabel 4. 8 Hasil R Square	63
Tabel 4. 9 Hasil Path Coefficient	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Karakteristik jenis kelamin karyawan PT Kinarya Alihdaya Mandiri	50
Gambar 4. 2 Karakteristik pendidikan karyawan PT Kinarya Alihdaya Mandiri	51
Gambar 4. 3 Karakteristik masa kerja karyawan PT Kinarya Alihdaya Mandiri	52
Gambar 4. 5 Outer Model	58
Gambar 4. 6 Model Struktural	62



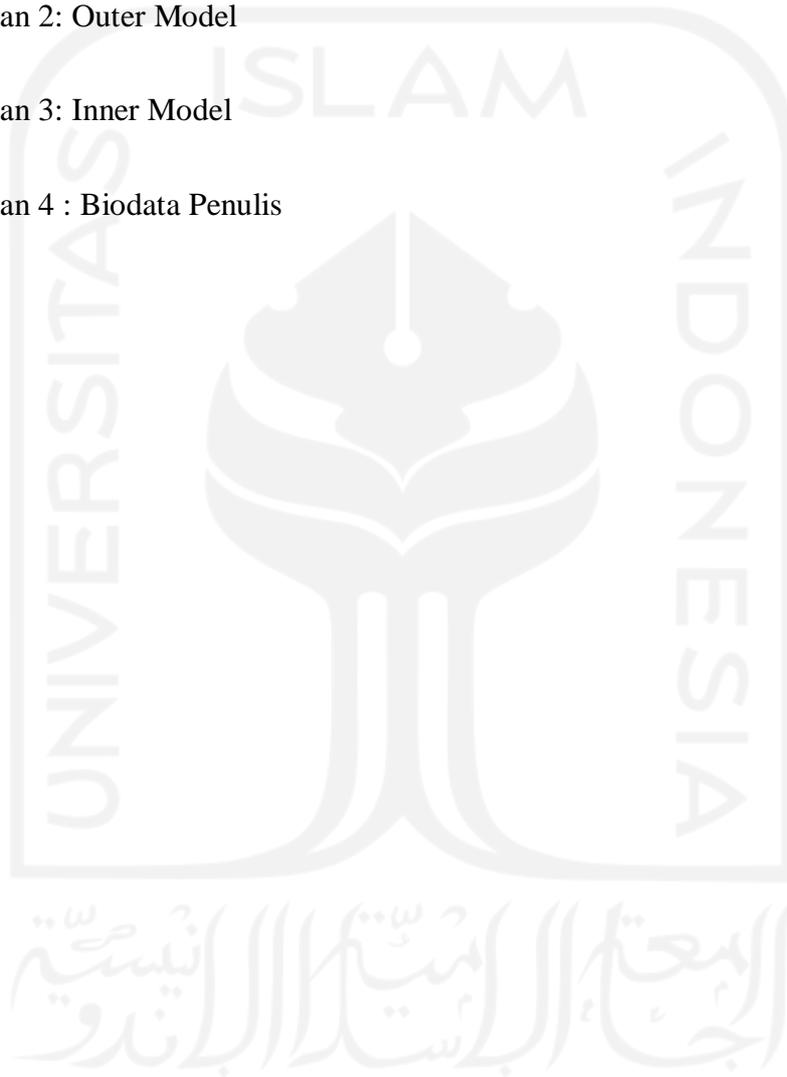
DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian

Lampiran 2: Outer Model

Lampiran 3: Inner Model

Lampiran 4 : Biodata Penulis



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dan memiliki peran yang besar dalam menjalankan suatu tujuan organisasi. Organisasi adalah sekelompok individu didirikan oleh manusia untuk jangka waktu lebih dari satu tahun, beranggotakan sekelompok manusia minimal 2 (dua) orang, memiliki kegiatan yang terkoordinasi, rapi dan terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu dan memiliki jati diri yang membedakan satu individu dengan individu lainnya (Sobirin, 2007). Di tengah ketatnya persaingan dunia kerja, organisasi atau perusahaan harus mampu menyiapkan sumber daya manusia untuk dapat beradaptasi dalam menghadapi pergeseran dari konvensional ke teknologi yang semakin canggih karena semakin lama perkembangan teknologi akan semakin pesat. Sumber daya manusia yang siap menghadapi tantangan pekerjaan akan bekerja lebih produktif, memiliki kinerja yang baik, dan memuaskan.

Menurut Simamora (2010) mengatakan hasil kerja bisa dicapai oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan otoritas dan tanggung jawab masing masing. Dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara hukum, tidak melanggar peraturan, dan sesuai dengan moral dan etika. Menurut Mathis dan Jackson (2011) kinerja dinilai dari banyaknya pekerjaan yang dapat dilaksanakan oleh seseorang dalam jangka waktu satu hari bekerja, ketaatan

melaksanakan prosedur dan disiplin, dapat dipercaya dalam bekerja, hadir setiap hari sesuai jam kerja, memiliki kecakapan bekerja sama dengan tim dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat mencapai daya guna sebesar-besarnya. Kinerja adalah suatu hal penting di dalam sebuah perusahaan karena dari kinerja, dapat diketahui seberapa jauh pencapaian perusahaan dalam mencapai cita-cita yang telah ditentukan sebelumnya.

Kinerja karyawan dapat meningkat didukung oleh iklim organisasi yang baik. Hal ini diperkuat menurut Anderson dan West (Gaviria-Rivera, 2019) merancang skala yang mengukur iklim tersebut berdasarkan empat dimensi yaitu visi, keselamatan partisipatif, orientasi tugas, dan dukungan untuk inovasi. Dimensi visi mengacu pada tingkat kesepakatan dan pemahaman yang dimiliki individu tentang tujuan organisasi. Keamanan partisipatif tercermin dari cara anggota tim merasa diterima oleh orang lain dan bersedia berbagi informasi tentang masalah tim. Orientasi tugas dibuktikan dengan niat para kolaborator untuk menyumbangkan ide-ide yang berguna dan untuk mendukung ide-ide orang lain yang memungkinkan hasil terbaik untuk diperoleh.

Selain iklim organisasi, kepemimpinan autentik juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan autentik mengacu pada kapasitas individu (psikologis) dalam kondisi organisasi sehingga mendapatkan kesadaran diri dan perilaku yang lebih tinggi (pengaturan diri yang positif). Tipe pemimpin ini memiliki emosi positif, kepercayaan diri, transparansi, optimisme, dan moral yang tinggi Luthans & Avolio (Irshad, 2019). Pope (2018) menemukan bahwa kepemimpinan autentik memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan

rekan kerja serta kepuasan kerja secara umum tetapi tidak terkait dengan kepuasan tugas atau kepuasan pemimpin.

Kepuasan kerja merupakan variabel sikap yang ditentukan oleh kualitas kondisi kerja suatu organisasi dan yang pada gilirannya menentukan serangkaian konsekuensi pada tingkat perilaku karyawan, seperti: ketidakhadiran, keterlibatan kerja, loyalitas terhadap perusahaan (Mihalcea, 2013). Kepuasan kerja merepresentasikan pemikiran dan persepsi karyawan terhadap tempat kerjanya dalam berbagai perspektif (Munir dan Rahman, 2016). Kepuasan kerja tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi dapat juga berpengaruh tidak langsung melalui mediasi dimana iklim organisasi yang menyenangkan dan kepemimpinan autentik yang baik dapat mendorong kepuasan kerja sehingga meningkatkan kinerja karyawan.

Penulis akan melibatkan karyawan di PT Kinarya Alihdaya Mandiri (KAM) sebagai objek penelitian. KAM didirikan pada tanggal 05 April 2012 bergerak pada bidang pengelolaan jasa *outsourcing* berbasis *labor supply* (penyedia tenaga kerja) dan *manage service* (pemborong pekerjaan). KAM dalam pengelolaannya secara maksimal memberi kesempatan kepada sumber daya manusia Indonesia yang baru lulus maupun sudah berpengalaman untuk bergabung ditempatkan sebagai klien KAM atau dalam bentuk kerja sama lainnya. KAM memberi kesempatan pada pengembangan diri melalui pelatihan kerja karyawan tujuannya agar yang terdaftar berkompeten dan profesional dalam bekerja. Dalam mengelola bisnis, KAM lebih menitikberatkan pada mengelola *outsourcing* yang bermutu baik untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan yang memberi kerja

sebagai pengguna jasanya. Sedangkan untuk menjalankan aktivitas bisnisnya KAM lebih meningkatkan keuntungan dan pertumbuhan bisnis.

Hal yang berkaitan dengan iklim organisasi dan kepemimpinan autentik yang ada di PT Kinarya Alihdaya Mandiri di antaranya adalah terciptanya karyawan yang memiliki kinerja baik yang dilatarbelakangi oleh kepuasan kerja di dalam perusahaan. Dengan meningkatnya kepuasan kerja karyawan melalui variabel iklim organisasi dan kepemimpinan autentik dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Karena faktor penting dalam mencapai tujuan perusahaan adalah sumber daya manusia, maka sumber daya manusia harus diperhatikan agar kinerjanya maksimal

Penelitian mengenai kinerja karyawan sudah banyak dilakukan sebelumnya. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan hasil empiris yang berbeda-beda. Penelitian Ariyani, E. D.(2012) menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian Irshad (2019) menemukan kepemimpinan autentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap hasil kerja seperti perilaku kewargaan organisasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Penelitian Destari, Y., Lumbanraja, P., & Absah, Y.(2018) menemukan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Pope (2018) menemukan tidak ada hubungan antara kepemimpinan autentik dan kepuasan tugas atau kepuasan pemimpin. Dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, hasil dari penelitian terdahulu masih inkonsistensi sehingga penelitian mengenai kepemimpinan autentik dan kinerja karyawan menarik untuk diteliti kembali. Yang baru dalam

penelitian ini adalah: 1) Menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, 2) Penambahan variabel iklim perusahaan yang belum pernah diteliti secara bersama-sama menggunakan variabel mediasi berupa variabel kepuasan kerja.

Atas dasar alasan tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Autentik terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng)”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diungkapkan di atas, dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh positif iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng?
2. Apakah ada pengaruh positif kepemimpinan autentik terhadap kepuasan kerja pada PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng?
3. Apakah ada pengaruh positif iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng?
4. Apakah ada pengaruh positif kepemimpinan autentik terhadap kinerja karyawan pada PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng?
5. Apakah ada pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng?

6. Apakah ada pengaruh positif iklim organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan pada PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng?
7. Apakah ada pengaruh positif kepemimpinan autentik terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng?

1.3. Tujuan Penulisan

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng.
2. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kepuasan kerja pada PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng.
3. Untuk menguji pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng.
4. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kinerja karyawan pada PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng.
5. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng.
6. Untuk menguji kepuasan kerja sebagai pemediasi hubungan antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng.

7. Untuk menguji kepuasan kerja sebagai pemediasi hubungan antara kepemimpinan autentik terhadap kinerja karyawan pada PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng.

1.4 Manfaat Penulisan

Penulisan ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat dimanfaatkan penulis untuk menambah ilmu pengetahuan mengenai hal – hal yang berkaitan dengan iklim organisasi, kepemimpinan autentik, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

- b. Bagi Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan sumber pengetahuan bagi para akademisi khususnya mengenai pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan autentik terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja, serta hasil penelitian ini dapat memberi sumbangan pikiran dan informasi yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya.

- c. Bagi Perusahaan

Perusahaan diharapkan dapat mengerti dan memahami arti penting iklim organisasi, kepemimpinan autentik, dan kepuasan kerja yang dapat memengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan serta sebagai masukan

terhadap organisasi sehingga karyawan dapat memaksimalkan kinerjanya dan berkembang.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Ariyani, E. D. (2012) melakukan penelitian dengan judul Dampak Iklim Organisasi terhadap kepuasan kerja. Bertujuan untuk membuktikan bahwa persepsi karyawan terhadap iklim organisasi dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Penelitian dilakukan terhadap 100 karyawan tetap yang telah bekerja minimal 5 tahun. Analisis data menggunakan analisis jalur untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel independen yaitu iklim organisasi terhadap variabel dependen yaitu kepuasan kerja. Hasil menunjukkan bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 41,6%. Temuan dalam penelitian ini memperkuat penelitian lain yang menemukan iklim organisasi memengaruhi kepuasan kerja.

Pope (2018) meneliti dengan judul *Effects of the Authentic Leadership Style on Job Satisfaction in Subordinate Employees*. Bertujuan untuk menilai pengaruh kepemimpinan autentik terhadap pemimpin, rekan kerja, tugas, dan kepuasan kerja secara umum. Sampel penelitian adalah 138 karyawan dewasa yang telah bekerja baik penuh atau paruh waktu, dapat membaca bahasa Inggris, dan telah di bawah pengawasan saat bekerja. Pertanyaan penelitian dijawab dengan menggunakan 4 model regresi logistik untuk menunjukkan hubungan antara variabel independen (kepemimpinan autentik) dan masing-masing dari 4 variabel dependen (kepuasan rekan kerja, kepuasan kerja

umum, kepuasan tugas, dan kepuasan pemimpin). Dalam penelitiannya menemukan ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan autentik dan kepuasan rekan kerja, serta kepuasan kerja secara umum, tetapi tidak antara kepemimpinan autentik dan kepuasan tugas atau kepuasan pemimpin.

Irshad (2019) melakukan penelitian dengan judul *The Effect of Authentic Leadership on Employee Work outcome in XXX: Mediating Role of Employee Empowerment*. Bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan autentik terhadap hasil kerja dengan peran mediasi pemberdayaan. Sampel penelitian adalah 210 profesional medis di empat rumah sakit. Teknik *purposive sampling* digunakan untuk memilih responden sampel. Hasil menemukan kepemimpinan autentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap hasil kerja seperti perilaku kewargaan organisasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

Wirawan, H., Jufri, M., & Saman, A. (2020) melakukan penelitian dengan judul *The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement: the mediating role of job satisfaction*. Bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan autentik dan modal psikologis (PsyCap) pada keterlibatan kerja melalui kepuasan kerja dengan menggunakan model permintaan pekerjaan-sumber (JD-R). Peserta adalah 307 (52% laki-laki dan 48% perempuan) karyawan yang direkrut secara acak dari sebuah perusahaan milik negara di bagian timur Indonesia. Studi ini menggunakan teknik pengumpulan data tiga gelombang untuk menyingkirkan bias metode yang umum. Hasil menunjukkan model teoritis dan data empiris menunjukkan

kesesuaian yang baik (CMIN / DF 5 2,19 dan RMSEA 5 0,06), yang menunjukkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan autentik dan PsyCap pada keterlibatan kerja melalui kepuasan kerja. Pengaruh kepemimpinan autentik pada keterlibatan kerja sepenuhnya dimediasi oleh kepuasan kerja.

Destari, Y., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2018) melakukan penelitian dengan judul *The influence of work satisfaction on employees performance with organizational commitment as intervening variabel at the mining and energy agency of north Sumatera*. Bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dan sifat penelitian eksplanatori. Dalam penelitian ini populasi sebanyak 97 orang dengan menggunakan analisis jalur. Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Syakir, F. S. F. (2019) melakukan penelitian dengan judul *Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada PT XXX*. Bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi dan kinerja karyawan pada PT XXX. Uji yang digunakan untuk instrumen penelitian adalah uji univariat. Untuk mengubah data dalam bentuk ordinal, tingkat pengukurannya ditingkatkan menjadi interval data dengan menggunakan metode interval berurutan. Hasil menunjukkan iklim organisasi memengaruhi kinerja karyawan secara langsung dan tidak langsung.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dapat dijelaskan bahwa iklim organisasi merupakan variabel yang memengaruhi kinerja karyawan. Peneliti mereplikasi dari penelitian Syakir, F.S.F (2019) untuk menegaskan kembali tentang pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Namun demikian peneliti melakukan pengembangan dari model sebelumnya dengan menambahkan variabel kepemimpinan autentik yang mengacu pada penelitian Irshad (2019) yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan autentik terhadap hasil kerja seperti kinerja dan kepuasan kerja. Adapun yang menjadi pembeda dengan Syakir, F.S.F (2019) adalah sebagai berikut:

1. Dalam penelitian sebelumnya hanya menggunakan satu variabel saja, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan atau menggabungkan dua variabel, yaitu iklim organisasi dan kepemimpinan autentik.
2. Dalam penelitian sebelumnya tidak menggunakan mediasi, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan mediasi kepuasan kerja.
3. Lokasi penelitian sebelumnya di PT Daya Anugrah Mandiri, sedangkan dalam penelitian ini dilakukan di PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng.
4. Teknik analisis data dalam penelitian sebelumnya menggunakan uji univariat dan *path analysis*, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan analisis *Partial Least Square* (PLS).

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kinerja Karyawan

1. Pengertian

Kinerja karyawan memengaruhi kinerja organisasi. Kinerja karyawan yang baik, akan meningkatkan kinerja organisasi.

Pengertian kinerja menurut para ahli, yaitu:

- a. Mangkunegara (2002) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan jumlah pencapaian melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan pada karyawan.
- b. Robbins (2012), kinerja pegawai merupakan hasil perbaikan pekerjaan yang dilaksanakan individu diperbandingkan dengan penilaian yang telah diputuskan bersama.
- c. Bernadin dan Russell (1998) menyatakan kinerja adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

2. Indikator Kinerja Karyawan

Prawirosentono (2012) menyatakan kinerja karyawan dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

a. Penilaian Umum

1) Jumlah pekerjaan

Pekerjaan yang ada keterkaitannya dengan produktivitas karyawan, yang mampu diselesaikan oleh karyawan

berdasarkan dengan total hasil pekerjaan. Total pekerjaan yang diselesaikan semakin banyak, maka kinerja karyawan harus diberi penilaian baik, dengan syarat selama mutu pekerjaannya baik.

2) Kualitas Pekerjaan

Pedoman standar mutu pekerjaan wajib diketahui oleh seorang karyawan sesuai dengan yang disyaratkan. Ada hal yang memberikan pengaruh baik terhadap kinerja karyawan salah satunya adalah ketelitian. Misalnya seorang karyawan bekerja sebagai pengetik, ketika melakukan pekerjaan pengetikan dengan teliti, maka sebelum hasil kerjanya diserahkan pada atasan karyawan tersebut akan mengecek ulang terlebih dahulu hasil pekerjaannya.

3) Pengetahuan Atas Tugas

Pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Misalnya tugas seorang sekretaris antara lain, selain pengetikan surat yang tidak boleh salah ketik juga melaksanakan sistem dokumentasi (filling system) yang baik. Sistem dokumentasi yang andal untuk surat-surat keluar dan surat-surat yang masuk, untuk memudahkan pencarian kembali dokumen tersebut, bila sewaktu-waktu diperlukan. Hal ini perlu dinilai karena

akan memengaruhi efisiensi pekerjaan administratif para manajer.

4) Kerja sama

Kemampuan bekerja sama seorang karyawan dengan orang-orang lain sangat berperan dalam menentukan kinerjanya. Seorang karyawan yang tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lain cenderung mempunyai kinerja tidak baik.

5) Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah sifat dari komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang peserta organisasi kepada anggota organisasi lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja. Kemampuan mengatur pekerjaan menjadi tanggung jawabnya, termasuk membuat jadwal kerja, sehingga memengaruhi kinerja seseorang karyawan.

6) Sikap

Kecakapan beradaptasi karyawan dalam menghadapi pergeseran yang terjadi dalam perusahaan, kecakapan menjalin hubungan baik dengan teman kerja dan kecakapan bekerja secara tim.

7) Inisiatif

Daya pikir dan kreativitas seseorang dalam bentuk ide untuk mencapai tujuan organisasi. Inisiatif seharusnya mendapat perlakuan khusus dari atasan, apabila atasan kurang memperhatikan inisiatif karyawan maka organisasi akan kehilangan daya dorong untuk maju dan mencapai tujuan organisasi.

b. Penilaian Atas Keterampilan

1) Keterampilan Teknis

Keterampilan teknis yang berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan seorang karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, wajib diberi penilaian

2) Kemampuan mengambil keputusan

Kebijakan yang dimiliki karyawan, bersifat naluriah dapat memengaruhi kinerjanya, hal ini dikarenakan karyawan memiliki kemampuan beradaptasi dan memiliki kemampuan dalam menilai tugasnya yang berguna dalam menunjang tujuan organisasi.

3) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan variabel yang memberikan penilaian kinerja bagi karyawan yang mempunyai bakat memimpin, menggerakkan, dan memberi motivasi teman kerja sehingga dapat bekerja dengan lebih baik.

4) Kreativitas

Kedatangan dalam rapat diiringi dengan kecakapan dalam memberikan setiap ide kepada yang lainnya, maka akan memiliki nilai tersendiri dalam memberikan penilaian kinerja karyawan.

3. Metode Penilaian Kinerja

Melalui metode penilaian kinerja perusahaan dapat menilai seberapa baik karyawan dalam bekerja dan sepiantasnya imbalan harus diberikan. Dalam organisasi terdapat beberapa metode dalam mengukur kinerja karyawan sebagaimana (Gomes, 2003), yaitu:

a. Metode Tradisional

Metode tertua yang paling sederhana untuk menilai prestasi kerja adalah metode tradisional. Ada beberapa metode tradisional adalah sebagai berikut:

1) *Rating Scale*

Merupakan metode penilaian yang paling tua yang paling banyak digunakan oleh atasan untuk melakukan penilaian dengan cara mengukur karakteristik karyawan, misalnya ide, kebergantungan, kedewasaan, dan sumbangan terhadap tujuan kerjanya.

2) *Employee Comparison*

Metode penilaian dilaksanakan dengan cara membandingkan antara seorang karyawan dengan yang lainnya.

3) *Checklist*

Metode ini memberikan informasi untuk penilaian yang akan dilakukan bagian personalia.

4) *Critical Incident*

Penilai wajib mencatat semua kejadian berkaitan dengan perilaku sehari-hari bawahannya, selanjutnya dimasukkan dalam buku catatan khusus terdiri dari berbagai macam kategori perilaku bawahannya. Misalnya berkaitan dengan inisiatif, kerja sama, dan keselamatan.

5) *Freeform Essay*

Penilai diwajibkan membuat karangan yang berkaitan dengan seorang karyawan yang sedang dalam penilaian

b. Metode Modern

1) *Assessment Centre*

Dalam metode ini dilaksanakan dengan cara membuat formasi tim penilai khusus, untuk kombinasi bisa dari luar atau dari dalam.

2) *Management By Objective (MBO = MBS)*

Pegawai langsung dimasukkan dalam perumusan dan penetapan persoalan dengan mengamati kecakapan bawahan

terutama dalam menetapkan sasaran masing-masing dititikberatkan pada perolehan perusahaan.

3) *Human Asset Accounting*

Pekerja dinilai sebagai individu yang memiliki ekuitas jangka panjang. Tenaga kerja diberi penilaian dengan cara membandingkan pada setiap variabel sehingga dapat berpengaruh terhadap keberuntungan perusahaan.

4. Tujuan Penilaian Kinerja

Terdapat dua tujuan penilaian kinerja (Simamora (2006), yaitu:

a. Pendekatan Evaluasi

Memberikan penilaian kinerja masa lalu untuk menjadi tolak ukur dalam melakukan setiap ketetapan personalia.

b. Pendekatan Pengembangan

Pendekatan ini bermanfaat memberi motivasi dan membimbing kinerja individu sebagai usaha dalam mengembangkan karirnya.

5. Indikator Penilaian Kinerja

Ada lima indikator untuk mengukur kinerja (Bernadin & Russell, 1998), yaitu:

a. Kualitas

Tingkatan sebuah proses atau hasil dari menyelesaikan pekerjaan yang mendekati sempurna.

b. Kuantitas

Produksi menghasilkan yang menunjukkan dalam satuan mata uang, total unit, atau perputaran kegiatan yang terselesaikan.

c. Ketepatan Waktu

Tingkatan hasil produksi yang dapat dicapai, pada awal waktu telah diputuskan dan dikoordinasikan dengan hasil produk lainnya sehingga waktu yang tersedia untuk kegiatan lain bisa dimaksimalkan

d. Efektivitas Biaya

Tingkatan sumber daya manusia, finansial, teknologi, dan memaksimalkan bahan untuk mendapatkan laba tertinggi dengan menurunkan kerugian yang muncul dari setiap unit, contoh pemanfaatan sumber daya yang ada.

e. Hubungan Antar Karyawan

Tingkatan seorang karyawan yang memiliki kemampuan untuk mengembangkan rasa saling menghormati, niat baik dan mampu bekerja sama dengan karyawan satu dan yang lainnya.

Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Mathis dan Jackson (2011) mengenai penilaian kinerja yaitu:

a. Kuantitas hasil

b. Kualitas hasil

- c. Ketepatan waktu hasil
- d. Kehadiran
- e. Kemampuan dalam bekerja sama

2.2.2 Iklim Organisasi

1. Pengertian Iklim Organisasi

Karyawan akan merasakan kepuasan jika iklim organisasi menunjukkan kinerja yang positif dan sesuai dengan tujuan perusahaan, sebaliknya menurunnya produktivitas dan kinerja karyawan dikarenakan tidak merasakan kepuasan dengan iklim organisasi tempatnya bekerja (Wirawan, 2007). Dalam iklim organisasi terdapat ada dua aspek penting yang wajib diperhatikan, yaitu tempat kerja dan perlakuan dari manajemen. Karyawan dapat merasakan ketika iklim organisasi tertentu menyenangkan apabila dalam melaksanakan sesuatu berdaya guna sehingga dapat memberi kebermanfaatan diri. Dengan demikian, peran penting iklim organisasi adalah kemampuan organisasi untuk menciptakan tujuannya (Davis, 2004)

Iklim organisasi merupakan iklim manusia didalamnya, terdapat para anggota organisasi yang melakukan pekerjaan mereka. Sebuah konsep yang menggambarkan iklim organisasi adalah suasana internal lingkungan organisasi dapat dirasakan oleh anggota ketika beraktivitas sehingga tujuan organisasi tercapai (Davis dan Newstrom, 2001).

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas dapat diambil kesimpulan iklim organisasi merupakan karakter organisasi yang dapat dirasakan. Iklim yang ada dapat dirasakan yang memengaruhi hampir semua hal yang terjadi dalam suatu organisasi dan banyak faktor yang memengaruhinya. Sedangkan yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya lebih mengarah pada persepsi setiap anggota dalam memandang organisasi. Maka, dibutuhkan sumber daya manusia maupun individu yang kinerjanya baik agar dapat menciptakan iklim organisasi yang baik yang dapat mewujudkan cita-cita maupun tujuan perusahaan.

2. Faktor yang Memengaruhi Iklim Organisasi

Agar karyawan dapat terdorong dalam melakukan pekerjaannya, maka memerlukan iklim yang kondusif. Faktor-faktor yang memengaruhi iklim kerja (Steers dan Porter, 1991) adalah sebagai berikut:

a. Struktur Organisasi

Hubungan yang baik antara individu dengan organisasi dapat menentukan pola-pola interaksi, sehingga antar karyawan memiliki hubungan lebih terkoordinir dengan baik dan perilaku berorientasi pada tugas yang terstruktur. Ukuran jabatan, posisi jabatan dalam hierarki, derajat sentralisasi,

dan orientasi terhadap peraturan merupakan struktur organisasi berkaitan dengan iklim kerja.

b. Kebijakan dan Praktik Manajerial

Pimpinan memberikan arahan terhadap karyawan pada kegiatan yang berguna untuk pencapaian tujuan organisasi. Interaksi tersebut seperti pemberian tugas yang jelas, otonomi yang diberikan, dan umpan balik kepada pimpinan bertujuan untuk terciptanya iklim kerja yang berorientasi pada prestasi sehingga karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab terhadap tujuan organisasi. Sebaliknya apabila manajemen memberikan penekanan, pemberian aturan dan perintah yang cenderung kaku, maka akan membuat iklim kerja mengarah pada hal-hal yang kurang bertanggung jawab, ketidakmampuan, dan karyawan menjadi kurang kreatif.

c. Teknologi

Dalam pelaksanaan tugas teknologi memberikan manfaat berdasar pada pengetahuan dan peralatan sesuai yang dengan diterapkan. Kepercayaan dan kreativitas menjadi rendah disebabkan karena teknologi dan suasana memiliki hubungan yang negatif dalam penciptaan iklim kerja. Sebaliknya, teknologi yang lebih dinamis akan menciptakan alur komunikasi yang lebih terbuka, sehingga dapat

meningkatkan kreativitas, kepercayaan, dan penerimaan pada tanggung jawab personal dalam menyelesaikan tugasnya.

d. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal dapat memengaruhi tujuan organisasi itu sendiri, hal tersebut dapat digambarkan oleh kekuatan yang berada di luar organisasi.

3. Indikator Iklim Organisasi

Menurut Adeoye et al (2005) mengukur iklim organisasi dengan kuesioner seperti yang dikembangkan oleh Litwin dan Stringer (1968) dan dapat ditunjukkan sebagai berikut:

a. Struktur

Perasaan mengenai bebas tidaknya dalam bertindak, baik dalam tingkat formal atau tidak formalnya dalam *atmosphere* (suasana) kerja.

b. Tanggung Jawab

Perasaan paling dipercaya untuk melakukan tugas penting

c. Risiko

Rasa keberisikoan serta tantangan dalam pekerjaan dan organisasi, adakah tekanan pada waktu mengambil risiko yang sudah dikondisikan dalam posisi aman.

d. Kehangatan

Keberadaan dalam kumpulan sosial yang penuh dengan keramahan.

e. Dukungan

Adanya dukungan dari pimpinan dan rekan kerja, penekanan-penekanan pada saling mendukung.

f. Standar

Persepsi mengenai pentingnya tujuan implisit dan eksplisit organisasi dan persyaratan kinerja, ditekankan pada melaksanakan pekerjaan yang baik, tantangan yang ditunjukkan dalam tujuan pribadi dan tim.

g. Konflik

Keadaan yang diinginkan manajer dan karyawan untuk saling mendengarkan perbedaan pendapat

h. Identitas

Karyawan mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan, artinya karyawan menjadi bagian dari tim kerja

2.2.3 Kepemimpinan Autentik

1. Pengertian Kepemimpinan Autentik

Kepemimpinan autentik adalah pemimpin yang memiliki harapan, optimisme, kepercayaan diri, ketahanan dan efisiensi. Pemimpin mengadaptasi dari kepemimpinan autentik memiliki nilai dan sudut pandang moral yang jelas, memiliki pandangan positif ke depan dan menempatkan karyawan supaya menjadi

pemimpin pada kepentingan tertinggi (Avolio.2012). Pemimpin menyadari bagaimana cara berpikir dan bertindak di perusahaan dengan baik dan benar untuk dirinya dan pemimpin menyadari bagaimana diberi penilaian oleh orang lain. (Avolio.2004)

Kepemimpinan autentik memiliki kemampuan dalam meningkatkan keterikatan dan kepuasan bawahan secara positif juga memperkuat keadaan terhadap organisasi (Avolio, 2004). Kepemimpinan autentik sebagai pola perilaku pemimpin yang mempromosikan kemampuan psikologis yang positif dan iklim etika yang positif, untuk mendorong kesadaran diri, sudut pandang moral yang dilihat dari dalam, mengolah data informasi berimbang, dan keterbukaan sebuah sistem dari pemimpin dalam bekerja dengan pengikut, mendorong pengembangan diri (Walumbwa, 2008)

Kepemimpinan yang autentik adalah menyampaikan kepemimpinan yang asli, memimpin dengan autentisitas hati, dan bukan dengan kepalsuan. Sudut pandang ini berfokus pada makna dan pengalaman hidup pemimpin, sebagai hal penting untuk mengembangkan sifat kepemimpinan yang autentik. (Shamir.2005).

2. Indikator Kepemimpinan Autentik

Walumbwa (2008) membuat konsep kepemimpinan autentik sebagai pola perilaku pemimpin yang berkembang yang

didasari pada karakter psikologis positif dan etika yang kuat.

Kepemimpinan diukur dengan empat indikator, antara lain:

a. Kewaspadaan diri (*Self-awareness*), proses ketika pemimpin mengetahui dirinya sendiri, kekuatan, kelemahan, dan memengaruhi orang lain. Bagian dari keseluruhan ini menggambarkan nilai, jati diri, emosi, motivasi, tujuan, dan mengetahui dalam memberikan kesadaran akan perasaannya sendiri.

b. Pengelolaan berimbang (*Balanced-Processing*)

Sebelum membuat keputusan, menganalisis semua informasi yang berguna sesuai dengan kenyataan yang ada. Menganalisis fakta, data eksternal dan *self-referential*. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin tidak melebih lebihkan atau mengabaikan informasi, serta secara objektif menganalisis data penting sebelum membuat keputusan. Hal tersebut memungkinkan pemimpin untuk menghindari bias. Komponen ini dipandang autentik karena pemimpin terbuka mengenai perspektif dan juga objektif dalam mempertimbangkan perspektif orang lain.

c. Transparansi hubungan (*Relational transparency*), merupakan pembagian secara terbuka mengenai pemikiran pemimpin, dan perasaan pemimpin pada karyawannya. Menjaga hubungan pemimpin dengan karyawan dengan berdasarkan ketulusan dan kejujuran. Transparansi hubungan terjadi apabila

pemimpin membagikan perasaan, motivasi, dan keinginan hatinya dengan orang lain dengan cara yang tepat. Hal tersebut termasuk dengan menunjukkan sisi positif dan negatif dari pimpinan sendiri kepada karyawannya. Inti dari komponen ini adalah komunikasi yang terbuka dan nyata dalam sebuah hubungan.

- d. Perspektif moral yang terinternalisasi (*internalized-moral perspective*), merupakan hal mengacu kepada self-regulation (pengaturan diri sendiri) yang dipandu oleh standar internal moral, etika dan nilai-nilai dalam menghadapi tekanan dari grup, sosial, atau organisasi. Hal tersebut menghasilkan perilaku yang etis dan transparan. Komponen ini dipandang autentik karena aksi pemimpin konsisten sesuai dengan moral dan keyakinan yang dimiliki.

Menurut Kruse (2013) karakteristik dari pemimpin yang autentik adalah:

- a. *Self-aware* dan tulus. Pemimpin autentik adalah individu yang mengaktualisasikan dirinya dengan memiliki self-awareness (kesadaran diri). Mereka mengetahui kekuatan dan kelemahan pada diri mereka sendiri dan emosi mereka. Mereka juga tidak berperilaku berbeda di berbagai kondisi, dengan kata lain mereka menjadi diri mereka di hadapan para pengikutnya. Mereka juga tidak takut untuk terlihat lemah dengan mengakui

kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan dan kegagalan yang pernah mereka lalui.

- b. *Mission driven* dan fokus pada hasil. Mampu menempatkan misi-misi untuk mencapai tujuan orang banyak atau organisasi di atas tujuan pribadi. Mereka melakukan pekerjaan mereka untuk mencapai hasil bukan untuk kekuasaan, ego dan keinginan materi pribadi.
- c. Memimpin dengan hati, tidak dengan pikiran. Tidak takut untuk menunjukkan emosi-emosi yang mereka miliki, kerentanan mereka terhadap karyawan. Namun bukan berarti mereka “lembek”, akan tetapi dapat mengkomunikasikan apa yang dirasakan dengan tata cara yang tepat beserta empati.
- d. Fokus pada jangka panjang. Fokus pada hasil jangka panjang, bersedia memberikan bimbingan kepada setiap orang, memelihara organisasi dengan sabar dan bekerja keras disebabkan karena yakin dengan hasil untuk jangka waktu yang lebih lama.

Penelitian ini menggunakan indikator dari Walumbwa. Hal ini dikarenakan beberapa penelitian terdahulu banyak menggunakan indikator kepemimpinan autentik menurut Walumbwa. Dalam indikator tersebut terdapat unsur pemimpin dapat memproses sesuatu dengan seimbang, hal ini sangat penting

karena dalam mengelola perusahaan pemimpin wajib adil dalam mengambil keputusan.

2.2.4 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Salah satu faktor yang dapat melihat keberhasilan suatu organisasi adalah kepuasan kerja. Hal ini berarti jika karyawan merasa puas, maka akan bekerja lebih baik, dan sebaliknya. Pengertian kepuasan kerja menurut beberapa ahli, yaitu:

- a) Mathis dan Jackson (2011), kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif bertujuan untuk mengevaluasi pengalaman kerja seseorang.
- b) Mihiravi dan Perera (2016), kepuasan kerja adalah reaksi afektif karyawan dengan membandingkan hasil yang diinginkan sehingga hasil aktual.
- c) Robbins (2012), kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dan karyawan meyakini seharusnya dapat diterima.
- d) Menurut Luthans (1998), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan dinilai dari seberapa baik pekerjaannya dalam memberikan hal-hal yang dianggap penting.

2. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Perusahaan akan semakin mudah dalam mencapai tujuannya jika perusahaan mempunyai kemampuan menemukan faktor apa saja yang akan membuat kepuasan kerja karyawan meningkat. Terdapat lima faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja menurut Kinicki 2001 (Gomes 2003) yaitu:

a) *Need Fulfillment* (Pemenuhan Kebutuhan)

Tingkatan karakteristik pekerjaan sehingga memberikan kesempatan pada individu pada pemenuhan kebutuhannya.

b) *Discrepancies* (Perbedaan)

Hasil dalam pemenuhan harapan, dicerminkan melalui perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaan.

c) *Value Attainment* (Pencapaian Nilai)

Hasil dari persepsi pekerjaan diberikan untuk memenuhi nilai kerja individual.

d) *Equity* (Keadilan)

Fungsi dari kepuasan adalah seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

e) *Dispositional/Genetic Components* (Komponen Genetik)

Keyakinan sebagian dari fungsi bersifat pribadi dan faktor genetik.

3. Indikator Kepuasan Kerja

Ada empat pengukuran indikator kepuasan kerja menurut Robbins, 2012), yaitu:

a) Pekerjaan yang secara mentalitas memberikan tantangan

Kecenderungan karyawan lebih menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan dalam menggunakan keterampilan, kecakapan, bervariasi dalam menawarkan tugas-tugas, kebebasan, dan adanya umpan balik pada seberapa baik karyawan dalam bekerja.

b) Penghargaan yang layak

Sistem penggajian dan kebijakan promosi yang diinginkan karyawan sebagai bentuk kewajaran, tidak membingungkan, dan sesuai dengan apa yang mereka inginkan.

c) Kondisi kerja yang menunjang

Merupakan keinginan karyawan adalah merasa senang dengan lingkungan fisik yang aman, nyaman, bersih, dan mempunyai tingkat gangguan yang minimum.

d) Rekan kerja yang mendukung

Dalam memenuhi kebutuhannya, bekerja juga dapat untuk berinteraksi sosial dengan rekan kerja, maka jika karyawan mempunyai rekan kerja yang mendukung dan ramah dapat meningkatkan kepuasan kerja.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Variabel Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang terpelihara akan menciptakan perasaan gembira para karyawan terhadap pekerjaan dan berpengaruh terhadap perilakunya, secara otomatis akan terjalin kebersamaan dan komitmen dalam perusahaan. Iklim organisasi yang menyenangkan, akan mendorong kepuasan kerja karyawan. Handoko (2001) mengatakan iklim organisasi memberikan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan bagi orang-orang dalam organisasi, yang selanjutnya akan berpengaruh pada kepuasan kerja begitu juga sebaliknya. Penelitian Ariyani, E. D. (2012) menemukan bahwa iklim organisasi memengaruhi kepuasan kerja.

H1: Terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.

2.3.2 Hubungan Variabel Kepemimpinan Autentik terhadap Kepuasan

Kerja

Pemimpin yang mempunyai harapan, optimisme, kepercayaan diri, ketahanan dan efisiensi (Avolio.2012). Dalam suatu organisasi, persepsi bawahan terhadap kepemimpinan autentik dapat memengaruhi kepuasan kerja. Selain itu, kepemimpinan autentik dapat meningkatkan keterikatan karyawan sehingga mendorong kepuasan kerja karyawan. Penelitian Pope

(2018) menemukan bahwa hubungan yang signifikan antara kepemimpinan autentik dan kepuasan rekan kerja.

H2: Terdapat pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kepuasan kerja.

2.3.3 Hubungan Variabel Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Kinerja karyawan dapat meningkat didukung oleh iklim organisasi yang baik (Gaviria-Rivera, 2019). Iklim organisasi diartikan sebagai pola-pola perilaku, sikap dan perasaan yang ditampilkan berulang-ulang yang dijadikan sebagai karakteristik kehidupan organisasi. Iklim organisasi sangat mendukung kinerja karyawan sehingga mendorong kinerja karyawan untuk bekerja lebih produktif. Semakin kondusif iklim organisasi pada suatu organisasi publik, semakin meningkat pula produktivitas kinerjanya (Liliweri, 2014:302).

Penelitian Adeoye *et al* (2005), Kubendran *et al* (2013) dan Suarningsih *et al* (2013) menemukan iklim organisasi memengaruhi kinerja karyawan.

H3: Terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

2.3.4 Hubungan Variabel Kepemimpinan Autentik terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan autentik juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pola perilaku pemimpin yang mempromosikan baik

kapasitas psikologis dan iklim etika yang positif, sehingga mendorong kinerja karyawan. Pemimpin dalam bekerja bersama pengikut akan mendorong pengembangan (Walumbwa, 2008).

Penelitian Destriandi (2016) menemukan kepemimpinan otentik berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Smith (2009) menemukan kepemimpinan otentik berpengaruh positif terhadap *performance* yang dimediasi *trust management*.

H4: Terdapat pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kinerja karyawan.

2.3.5 Hubungan Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor untuk dapat melihat keberhasilan organisasi sehingga mendorong kinerja karyawan. Jika karyawan puas, maka akan bekerja lebih baik lagi dan sebaliknya (Mathis dan Jackson, 2011). Setiap karyawan dalam suatu perusahaan perlu mendapatkan kepuasan dalam bekerja yang juga dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Affandi, 2016). Penelitian Destari, Y., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2018) menemukan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

H5: Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3.6 Hubungan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi Variabel Iklim

Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Iklim organisasi adalah konsep yang diakui oleh para manajer sebagai terkait erat dengan kinerja dan kepuasan kerja (Gratto, 2001). Menurut Wirawan (2007) Pegawai merasa puas dengan iklim organisasi menunjukkan kinerja positif dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Sedangkan karyawan merasa tidak puas dengan iklim organisasi tempatnya bekerja akan berpengaruh pada menurunnya produktivitas dan kinerja karyawan.

Penelitian Kustianto dan Iskhak (2015) menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Faozi (2014) menemukan penelitian iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian Bhaesajsangan (2010) menemukan iklim organisasi memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

H6: Terdapat pengaruh kepuasan kerja sebagai pemediasi hubungan antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

2.3.7 Hubungan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi Variabel Kepemimpinan Autentik terhadap Kinerja Karyawan

Dalam suatu organisasi pemerintahan, persepsi bawahan terhadap pemimpin yang autentik dapat memengaruhi kepuasan kerja. Selain itu, pemimpin autentik dapat meningkatkan keterikatan karyawan yang akhirnya bermuara pada kepuasan

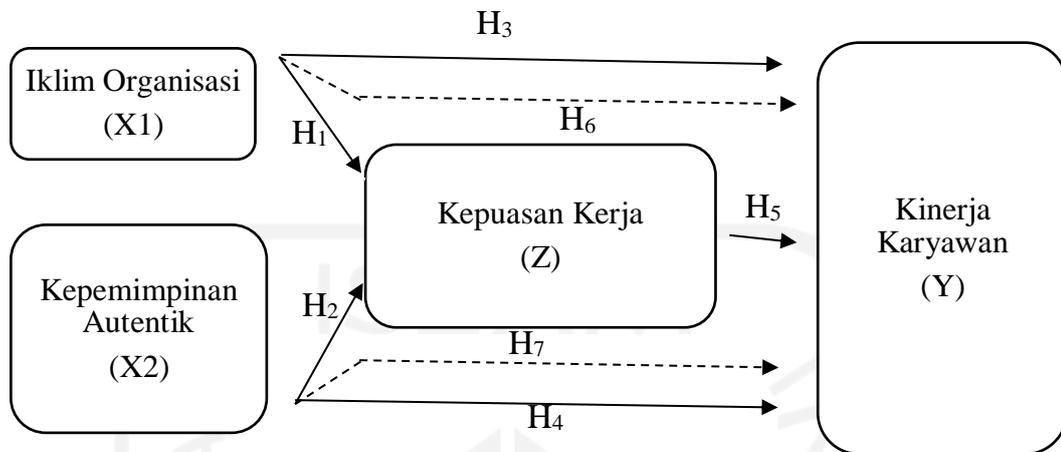
kerja yang dirasakan oleh karyawan (Rofiq, 2018). Kepemimpinan autentik mampu meningkatkan *engagement* dan kepuasan bawahan serta memperkuat identitas yang dimiliki oleh bawahan secara positif terhadap organisasi. (Avolio, 2004).

Penelitian Darvish dan Rezaefi (2011) menemukan bahwa ada korelasi yang bermakna dan positif antara kepemimpinan autentik, kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Wong dan Laschinger (2012) menemukan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja melalui efek positif pada pemberdayaan.

H7: Terdapat pengaruh kepuasan kerja sebagai pemediasi hubungan antara kepemimpinan autentik terhadap kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian pustaka dan telaah penelitian sebelumnya maka dapat digambarkan kerangka pikir penelitian untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan autentik terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

Keterangan:

X1 : Variabel independen iklim organisasi

X2 : Variabel independen kepemimpinan autentik

Z : Variabel mediasi kepuasan kerja

Y : Variabel dependen kinerja karyawan

2.5 Hipotesis Penelitian

H1: Iklim organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H2: Kepemimpinan autentik memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

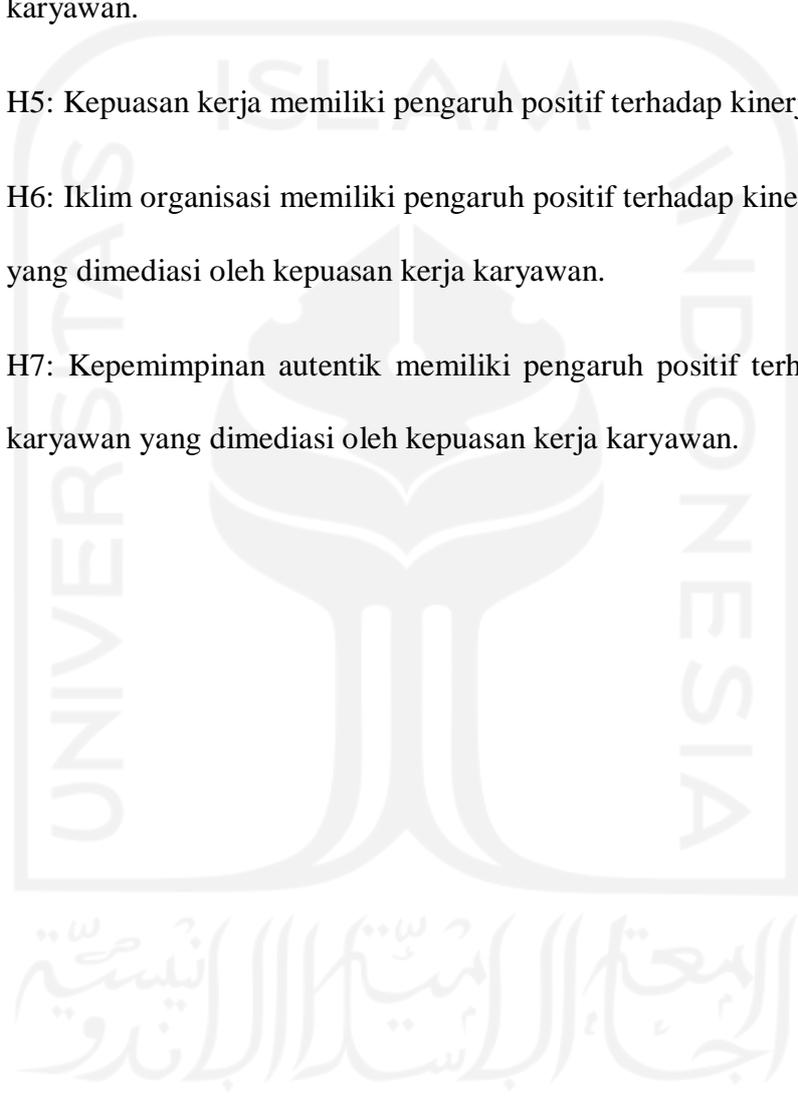
H3: Iklim organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H4: Kepemimpinan autentik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H5: Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H6: Iklim organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan.

H7: Kepemimpinan autentik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di 2 kantor wilayah PT Kinarya Alihdaya Mandiri yaitu di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) dan Jawa Tengah (Jateng).

3.1.1 Visi dan Misi

a. Visi

Visi perusahaan menjadikan mitra usaha strategis menjadi pilihan utama dalam pengelolaan Jasa Alihdaya.

b. Misi

- Perusahaan membina hubungan baik dan terpercaya dengan rekan usaha (karyawan dan mitra bisnis).
- Perusahaan memberi kesempatan kerja dan mengembangkan sumber daya manusia unggul, profesional dan kompeten dalam berkarya secara bersama-sama.
- Perusahaan membangun dan menerapkan praktek yang baik dalam bisnis pengelolaan sumber daya manusia.

3.2 Populasi dan Sampel

1. Populasi

Wilayah generalisasi terdiri atas objek atau subjek memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya oleh peneliti (Sugiyono, 2010). Populasi pada penelitian ini seluruh karyawan yang berprofesi sebagai karyawan PT Kinarya Alihdaya Mandiri kantor wilayah DIY-Jateng sebanyak 150 karyawan

2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang menjadi objek sesungguhnya dari suatu penelitian (Soeratno dan Arsyad, 2003). Menurut Subiyanto (1993), sampel yang baik harus mengandung dua kriteria yaitu cermat (*accuracy*) dan tepat (*precision*). Teknik sampling dibagi menjadi dua kelompok yaitu probability sampling dan non probability sampling. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan *probability sampling*. Menurut Sugiyono (2017:82) “*probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel”. Untuk menentukan besarnya jumlah responden sebanyak 150 orang, penelitian ini menggunakan rumus Slovin (Sugiyono, 2010) yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = jumlah populasi

e = Persentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir; e=0,1

Rumus:

$$n = \frac{150}{1 + 150(0,1)^2}$$

$$n = \frac{150}{1 + 150 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{150}{1 + 1,5}$$

$$n = \frac{150}{2,5}$$

$$n = 60 \text{ sampel}$$

3.3 Definisi Variabel dan Operasionalisasi Variabel Penelitian

Operasionalisasi variabel penelitian menjelaskan tentang jenis variabel serta gambaran dari variabel yang diteliti berupa nama variabel, sub variabel, indikator variabel, ukuran variabel dan skala pengukuran yang digunakan peneliti.

3.3.1 Definisi Variabel

Menurut Sugiyono (2017:38) mengemukakan bahwa variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan. Dalam penelitian ini ada dua variabel yang digunakan yaitu variabel independen dan variabel dependen. Berikut penjelasannya :

a. Variabel independen

Menurut Sugiyono (2017:39) mendefinisikan variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Dalam penelitian ini yang termasuk variabel independen adalah:

1. Iklim Organisasi (X_1)
2. Kepemimpinan Autentik (X_2)

c. Variabel Dependen

Menurut Sugiyono (2017:39) variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan yang diberi simbol (Y).

d. Variabel Mediasi (M)

Variabel Mediasi atau intervening adalah variabel yang secara teoritis dapat mempengaruhi hubungan kausal antara variabel bebas dengan variabel terikat. Variabel ini terletak di antara variabel independen dan variabel dependen, sehingga variabel independen ini tidak secara langsung mempengaruhi variabel dependen. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan yang diberi simbol (Z).

3.3.2 Operasional Variabel Penelitian

1. Iklim Organisasi (X_1)

Konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang selama beraktifitas dirasakan oleh anggotanya untuk

tercapainya tujuan organisasi (Davis & Newstrom, 2001:25). Untuk mengukur iklim kerja menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Litwin dan Stringer (1968) yaitu struktur, tanggung jawab dan dukungan terdiri dari:

- 1) Merasa bebas bertindak
- 2) Suasana fisik nyaman
- 3) Aturan dan prosedur kerja jelas
- 4) Kebijakan memotivasi karyawan

2. Kepemimpinan Autentik (X₂)

Pola perilaku pemimpin yang berkembang didasarkan pada karakter psikologis positif dan etika yang kuat (Walumbwa, 2008).

Kepemimpinan diukur menggunakan empat indikator, antara lain:

- 1) Kewaspadaan diri
- 2) Pengelolaan berimbang
- 3) Transparansi hubungan
- 4) Perspektif moral terinternalisasi

3. Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dan jumlah yang seharusnya dapat diterima (Robbins, 2012).

Menurut Robbins (2012) ada empat indikator kepuasan kerja yaitu:

- 1) Pekerjaan *mentality* yang memberikan tantangan
- 2) Penghargaan pantas
- 3) Kondisi kerja menunjang
- 4) Rekan kerja mendukung

4. Kinerja Karyawan (Y)

Pencapaian hasil kerja sekelompok orang dalam satu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 2012).

Sedangkan indikator kinerja adalah:

- 1) Jumlah pekerjaan
- 2) Kualitas pekerjaan
- 3) Pengetahuan akan tugas
- 4) Kerja sama
- 5) Tanggung jawab
- 6) Sikap kerja
- 7) Inisiatif
- 8) Keterampilan teknis
- 9) Kemampuan mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah
- 10) Kepemimpinan
- 11) Administrasi

3.4 Sumber dan Metode Pengumpulan Data

3.4.1 Sumber Data

1. Data Primer

Data yang diperoleh langsung dari responden yang memiliki hubungan dengan objek yang diteliti (Pabundu, 2006). Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari sumbernya yaitu melalui kuesioner yang diajukan kepada responden.

2. Data Sekunder

Data yang lebih dahulu dikumpulkan dan dilaporkan oleh orang atau instansi di luar dari peneliti (Pabundu, 2006). Data sekunder dalam penelitian ini adalah karyawan PT Kinarya Alihdaya Mandiri.

3.4.2 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sekaran (2016) kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya di mana responden akan mencatat jawaban mereka, biasanya dalam alternatif yang didefinisikan dengan jelas. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala Likert. Dengan skala Likert ini, variabel yang nantinya diukur akan menjadi indikator variabel. Indikator diukur menggunakan skala Likert empat tingkatan, (Ghozali, 2016) dengan menghilangkan jawaban netral alasannya adalah sebagai berikut:

- a. Mempunyai tafsiran lebih dari satu

- b. Jawaban netral kurang memberi kejelasan pendapat ke arah setuju atau tidak setuju
- c. Responden mempunyai kecenderungan dengan memilih jawaban netral

3.4.3 Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan skala likert, kemudian variabel akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Indikator variabel dijadikan sebagai acuan menyusun item-item instrumen berupa pertanyaan dan masing-masing jawaban mempunyai bobot skor yang berbeda (Sugiyono, 2013). Dalam pemberian skor ini menghasilkan empat kategori yaitu:

- a. SS (Sangat Setuju) 4
- b. S (Setuju) 3
- c. TS (Tidak Setuju) 2
- d. STS (Sangat Tidak Setuju) 1

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Analisis Deskriptif

Menurut Supardi (2005) analisis deskriptif menggambarkan fakta sebagaimana adanya, dilakukan dengan cara memberi gambaran,

penjelasan, penggolongan data, dengan atau memilah-milah data kemudian dibandingkan dengan teori yang digunakan.

3.5.2 Analisis Kuantitatif

Metode analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS). Menurut Ghazali (2015) PLS merupakan salah satu teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) yang mampu menganalisis variabel laten, variabel indikator dan kesalahan pengukuran secara langsung. PLS dapat digunakan dengan jumlah sampel yang kecil, selain itu PLS merupakan metode analisis yang powerful karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data tidak harus terdistribusi normal multivariat (indikator dengan skalateori, ordinal, interval sampai ratio digunakan pada model yang sama). Adapun tahap-tahap yang dilakukan dalam penggunaan model evaluasi PLS (Ghozali, 2016) sebagai berikut:

a. Model Pengukuran atau Outer Model

Pada penelitian ini indikator yang terbentuk dari variabel laten adalah model indikator reflektif. Indikator reflektif menempatkan bahwa perubahan pada variabel laten akan memengaruhi perubahan indikator. Outer model disebut juga dengan uji indikator, di mana outer model dengan indikator reflektif dievaluasi melalui *convergent validity*, *discriminant validity*, *AVE*, dan *composite reliability*. Outer model atau uji indikator dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model.

b. Model Struktural (*Inner Model*)

Menguji hipotesis yang memiliki tujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. *Inner model* dievaluasi dengan nilai R-squared pada setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan dalam memprediksi dari model struktural, Q-square *predictive relevance* sebagai *goodness of fit*, koefisien parameter dengan p-value sebagai nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan, dapat diperoleh melalui prosedur bootstrapping. Nilai *inner model* yang ditunjukkan oleh P value < 0,05 (signifikansi 5%).

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Data

4.1.1 Karakteristik Responden

Telah dilakukan penelitian di PT Kinarya Alihdaya Mandiri yaitu di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) dan Jawa Tengah (Jateng). Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan autentik terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, pendidikan, dan masa bekerja sebagai berikut:

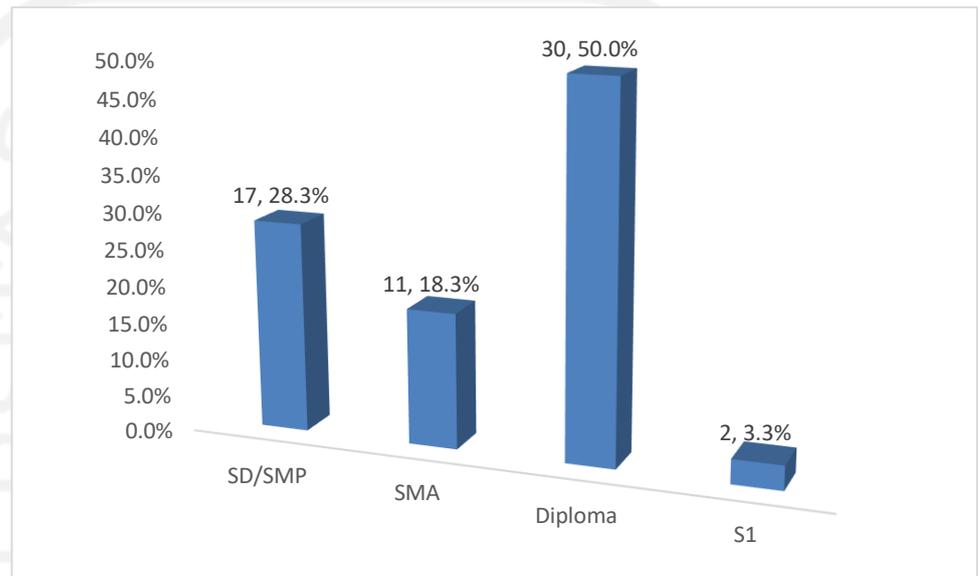
a. Karakteristik jenis kelamin



Gambar 4. 1 Karakteristik jenis kelamin karyawan PT Kinarya Alihdaya Mandiri

Distribusi frekuensi jenis kelamin karyawan PT Kinarya Alihdaya Mandiri Yogyakarta terbanyak hampir berimbang antara perempuan sebanyak 32 (53%) dengan laki-laki sebanyak 28 (47%).

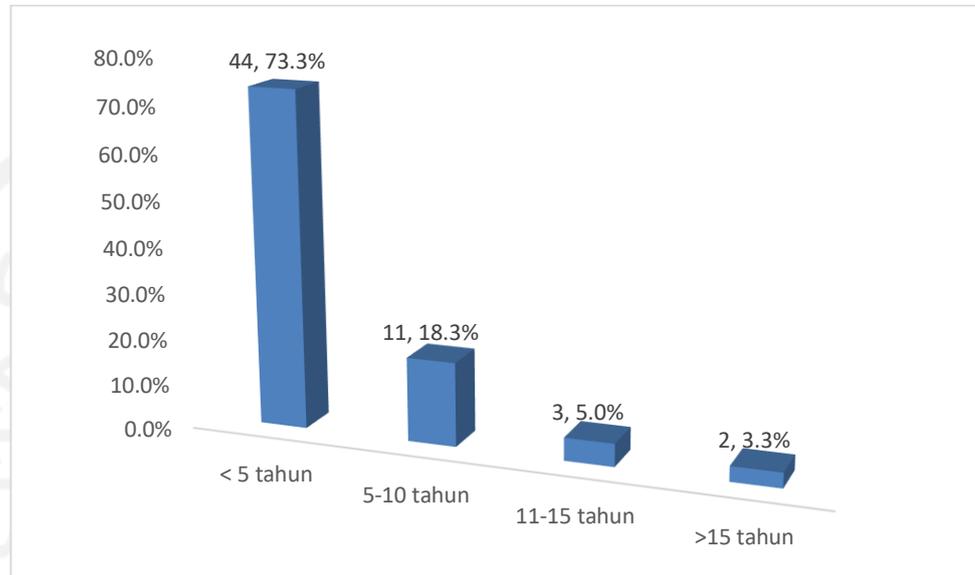
b. Karakteristik pendidikan karyawan



Gambar 4. 2 Karakteristik pendidikan karyawan PT Kinarya Alihdaya Mandiri

Distribusi frekuensi pendidikan terakhir karyawan PT Kinarya Alihdaya Mandiri Yogyakarta terbanyak adalah diploma sebanyak 30 (50%), diikuti SD/SMP sebanyak 17 (28,3%), kemudian SMA sebanyak 11 (18,3%) dan sarjana sebanyak 2 (3,3%).

c. Karakteristik masa kerja karyawan



Gambar 4.3 Karakteristik masa kerja karyawan PT Kinarya Alihdaya

Mandiri

Distribusi frekuensi masa kerja karyawan PT Kinarya Alihdaya Mandiri Yogyakarta terbanyak telah bekerja < 5 tahun sebanyak 44 (73,3%), 5-10 tahun sebanyak 11 (18,3%), 11-15 tahun sebanyak 3 (5,0%), dan >15 tahun sebanyak 2 (3,3%).

4.1.2 Deskriptif Variabel Penelitian

Gambaran hasil variabel-variabel penelitian atas dasar persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan pada tiap variabel. Penilaian ini didasarkan pada nilai rata-rata setiap variabel. Nilai rata-rata dari masing-masing responden dapat dikelompokkan dalam kelas

interval dengan jumlah kelas sebanyak 4, sehingga intervalnya sebagai berikut:

1,00 s/d 1,75 = Sangat rendah

1,76 s/d 2,50 = Rendah

2,51 s/d 3,25 = Tinggi

3,26 s/d 4,00 = Sangat Tinggi

a. Deskripsi variabel kinerja karyawan

Tabel 4. 1 Deskripsi variabel kinerja karyawan

Item	STS	TS	S	SS	Rerata	Keterangan
1	0	1	40	19	3.30	Sangat tinggi
2	0	1	38	21	3.33	Sangat tinggi
3	0	1	41	18	3.28	Sangat tinggi
4	0	0	37	23	3.38	Sangat tinggi
5	0	0	32	28	3.47	Sangat tinggi
6	0	1	38	21	3.33	Sangat tinggi
7	0	1	36	23	3.37	Sangat tinggi
8	0	1	42	17	3.27	Sangat tinggi
9	0	10	41	9	2.98	Tinggi
10	0	6	44	10	3.07	Tinggi
11	0	2	33	25	3.38	Sangat tinggi

12	0	1	36	23	3.37	Sangat tinggi
Kinerja karyawan					3.29	Sangat tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.1 diketahui bahwa skor rata-rata kinerja karyawan sebesar 3,29 (berada pada interval 3,26 s/d 4,00) menunjukkan kinerja karyawan di PT Kinarya Alihdaya Mandiri Yogyakarta dalam kategori sangat tinggi. Rerata skor kinerja karyawan terendah sebesar 2,98 kategori tinggi pada pertanyaan ke-9 tentang mampu mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah tanpa harus menunggu dari keputusan atasan. Rerata skor tertinggi sebesar 3,47 dalam kategori sangat tinggi pada pertanyaan ke-5 tentang bertanggung jawab sesuai dengan beban kerja yang diberikan oleh atasan.

b. Deskripsi variabel iklim organisasi

Tabel 4. 2 Deskripsi variabel iklim organisasi

Item	STS	TS	S	SS	Rerata	Keterangan
1	1	14	31	14	2.97	Tinggi
2	0	5	28	27	3.37	Sangat tinggi
3	1	4	31	24	3.30	Sangat tinggi
4	1	5	35	19	3.20	Tinggi
Iklim organisasi					3.21	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa skor rata-rata iklim organisasi 3,21 berada pada interval 2,51-3,25 yang menunjukkan iklim organisasi di PT Kinarya Alihdaya Mandiri Yogyakarta dalam kategori tinggi. Rerata iklim organisasi terendah sebesar 2,97 kategori tinggi pada pertanyaan ke-1 tentang merasa bebas untuk bertindak di lingkungan kerjanya. Rerata tertinggi sebesar 3,37 pada pertanyaan ke-2 tentang suasana fisik di kantor seperti gedung dan sarana yang ada mendukung kinerja.

c. Deskripsi variabel kepemimpinan autentik

Tabel 4. 3 Deskripsi variabel kepemimpinan autentik

Item	STS	TS	S	SS	Rerata	Keterangan
1	0	4	37	19	3.25	Sangat tinggi
2	0	5	37	18	3.22	Tinggi
3	0	3	37	20	3.28	Sangat tinggi
4	0	3	41	16	3.22	Tinggi
5	0	6	33	21	3.25	Sangat tinggi
6	0	4	44	12	3.13	Tinggi
7	0	7	33	20	3.22	Tinggi
8	0	6	40	14	3.13	Tinggi
9	1	4	43	12	3.10	Tinggi
10	0	0	41	19	3.32	Sangat tinggi
Kepemimpinan Autentik					3.21	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa skor rata-rata kepemimpinan autentik 3,21 berada pada interval 2,51-3,25 yang menunjukkan kepemimpinan autentik di PT Kinarya Alihdaya Mandiri Yogyakarta dalam kategori tinggi. Rerata kepemimpinan autentik terendah sebesar 3,10 kategori tinggi pada pertanyaan ke-9 tentang atasan menerima masukan dari berbagai sudut pandang yang mungkin mengosik posisinya dan tertinggi sebesar 3,28 pada pertanyaan ke-3 tentang setiap atasan saya mendorong setiap orang untuk mengemukakan gagasannya.

d. Deskripsi variabel kepuasan kerja

Tabel 4. 4 Deskripsi variabel kepuasan kerja

Item	STS	TS	S	SS	Rerata	Keterangan
1	0	2	37	21	3.32	Sangat tinggi
2	1	8	31	20	3.17	Tinggi
3	1	6	33	20	3.20	Tinggi
4	0	4	27	29	3.42	Sangat tinggi
	Kepuasan				3.28	Sangat tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa skor rata-rata kepuasan kerja 3,28 berada pada interval 3,26-4,00 yang menunjukkan kepuasan kerja di PT Kinarya Alihdaya Mandiri Yogyakarta dalam kategori sangat tinggi. Rerata kepuasan kerja terendah sebesar 3,17

kategori tinggi pada pertanyaan ke-2 tentang atasan memberikan penghargaan dan pujian atas prestasi saya dalam bekerja dan tertinggi sebesar 3,42 pada pertanyaan ke-4 tentang memiliki rekan kerja yang ramah.

4.1.3 Analisis Kuantitatif

Metode analisis yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS). Menurut Ghazali (2015) PLS merupakan salah satu teknik Structural Equation Modeling (SEM) yang mampu menganalisis variabel laten, variabel indikator dan kesalahan pengukuran secara langsung. PLS dapat digunakan dengan jumlah sampel yang kecil dan dapat diterapkan pada semua skala data. Adapun tahap-tahap yang dilakukan dalam penggunaan model evaluasi PLS (Ghozali, 2015:7) sebagai berikut:

a. Outer model

Outer model disebut juga dengan uji indikator, di mana outer model dengan indikator reflektif dievaluasi melalui *convergent validity*, *discriminant validity*, *AVE*, dan *composite reliability*. Outer model atau uji indikator dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model.

Pengujian validitas dengan *convergent validity* yaitu mengkorelasikan skor item (*component score*) dengan *construct score* yang kemudian menghasilkan nilai *loading factor*. Nilai *loading factor* dikatakan tinggi jika komponen atau indikator berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur.

Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan, *loading factor* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Chin, 1998; Ghozali,2008).

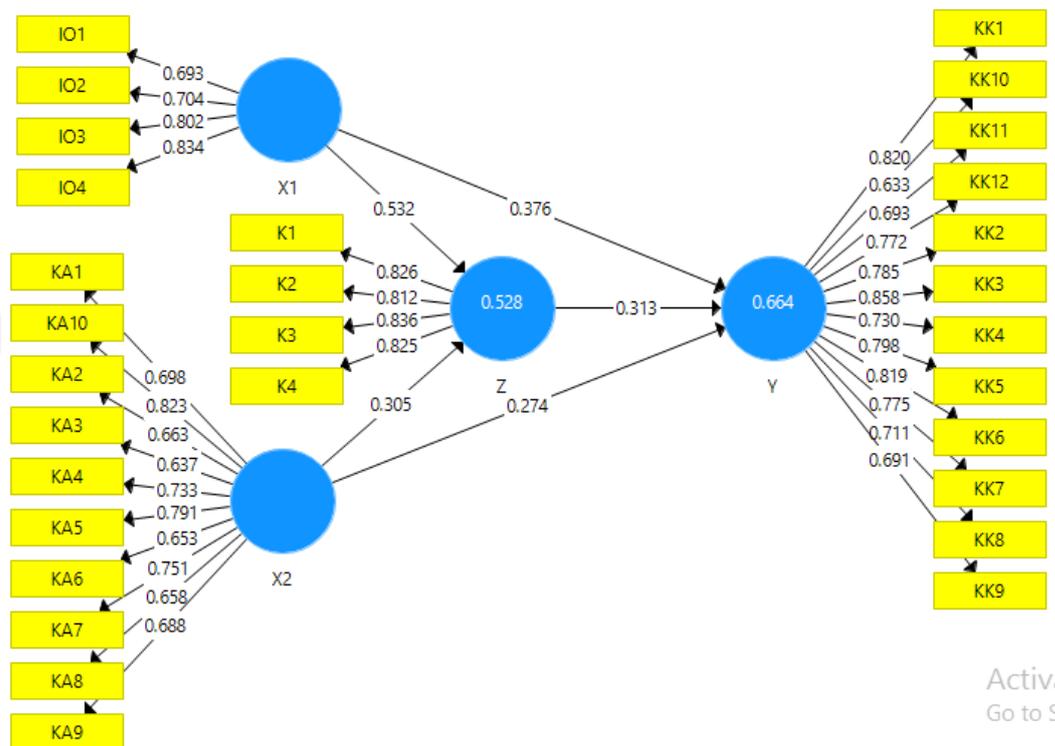
Tabel 4. 5 Hasil *uji outer* loading item pertanyaan dengan konstruknya

	X1	X2	Y	Z
IO1	0,693			
IO2	0,704			
IO3	0,802			
IO4	0,834			
KA1		0,698		
KA10		0,823		
KA2		0,663		
KA3		0,637		
KA4		0,733		
KA5		0,791		
KA6		0,653		
KA7		0,751		
KA8		0,658		
KA9		0,688		
KK1			0,820	
KK2			0,633	

KK3			0,693	
KK4			0,772	
KK5			0,785	
KK6			0,858	
KK7			0,730	
KK8			0,798	
KK9			0,819	
KK10			0,775	
KK11			0,711	
KK12			0,691	
K1				0,826
K2				0,812
K3				0,836
K4				0,825

Sumber: Output SmartPLS diolah, 2021





Gambar 4. 5 Outer Model

Hasil loading faktor 4 indikator iklim organisasi diperoleh nilai loading dengan rentang 0,693 – 0,834. Dari 10 indikator kepemimpinan autentik diperoleh nilai loading dengan rentang 0,637 – 0,823. Dari 12 indikator kinerja karyawan diperoleh nilai dengan rentang 0,633 – 0,858. Dari 4 indikator kepuasan kerja diperoleh nilai 0,812 – 0,836. Hal ini berarti bahwa seluruh indikator iklim organisasi, kepemimpinan autentik, kepuasan kerja dan kinerja karyawan valid yaitu memiliki loading faktor $> 0,5$.

Selain mengamati nilai loading faktor juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *average variance*

extracted (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus $> 0,5$ untuk model yang baik.

Tabel 4. 6 Hasil average variance extracted (AVE)

Variabel	AVE
Iklm organisasi	0,579
Kepemimpinan autentik	0,507
Kinerja karyawan	0,577
Kepuasan kerja	0,680

Sumber: Output SmartPLS diolah, 2021

Hasil pada tabel 4.6 di atas, diketahui nilai AVE variabel iklim organisasi, kepemimpinan autentik, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja $> 0,5$. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki discriminant validity yang baik

Composite Reliability merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi composite reliability apabila memiliki nilai composite reliability $> 0,7$ dan memiliki nilai *cronbach alpha* $> 0,6$. Nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari masing-masing variabel dalam penelitian ini:

Tabel 4. 7 Hasil Composite Reliability dan Cronbach alpha

Variabel	<i>Composite</i>	<i>Cronbach</i>

	<i>Reliability</i>	<i>alpha</i>
Iklm organisasi	0,845	0,756
Kepemimpinan autentik	0,911	0,891
Kinerja karyawan	0,942	0,933
Kepuasan kerja	0,895	0,844

Sumber: Output SmartPLS diolah, 2021

Berdasarkan sajian data di atas dapat diketahui bahwa nilai composite reliability $> 0,7$ dan cronbach alpha dari masing-masing variabel penelitian $> 0,6$. Artinya bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

b. Inner model

Pada penelitian ini akan dijelaskan mengenai hasil uji *path coefficient* dan uji hipotesis.

1) Koefisien determinasi

Evaluasi *path coefficient* digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen pada variabel dependen. Sedangkan *coefficient determination* (R-Square) digunakan untuk mengukur seberapa banyak variabel endogen dipengaruhi oleh variabel lainnya. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai R-Square sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Hasil R Square

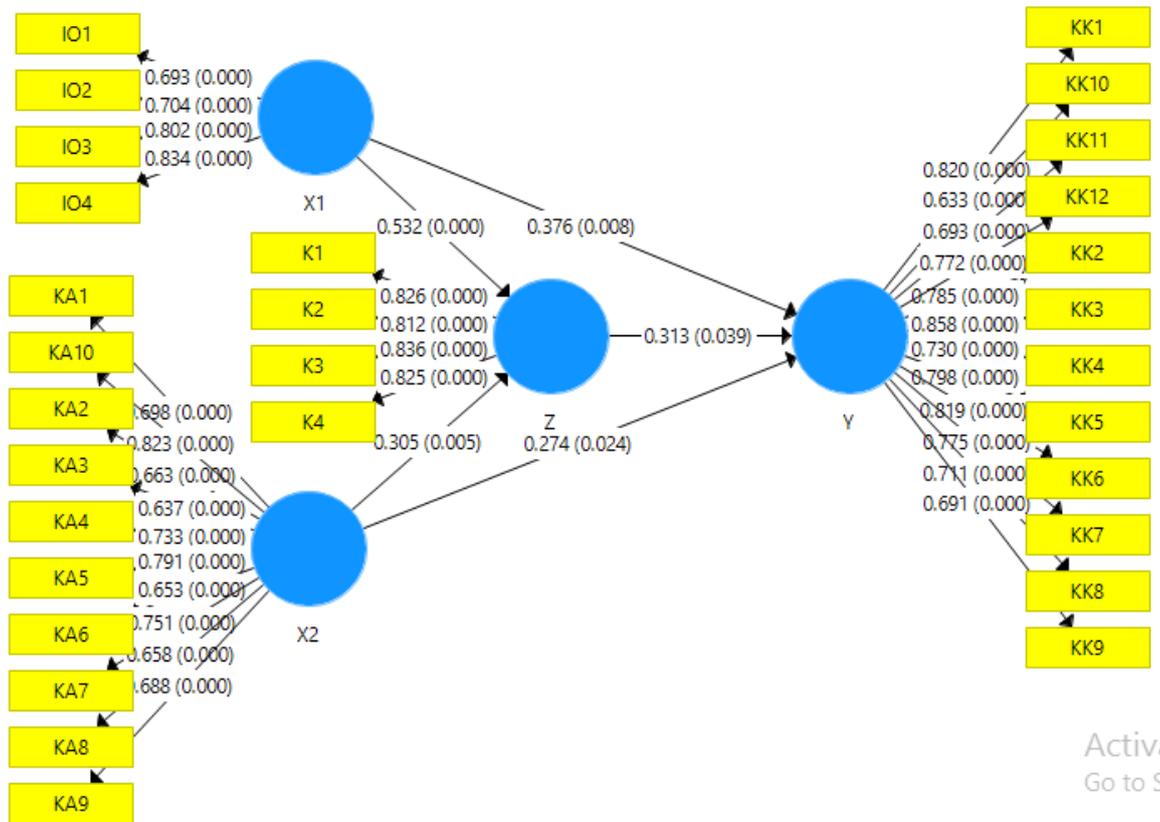
Variabel	<i>R Square</i>
Kinerja karyawan	0,664
Kepuasan kerja	0,528

Sumber: Output SmartPLS diolah, 2021

Hasil pada tabel 4.8 di atas, dapat diketahui bahwa nilai R-Square untuk variabel kepuasan kerja adalah 0,528. Artinya bahwa persentase besarnya kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh iklim organisasi, dan kepemimpinan autentik sebesar 52,8%. Nilai R-Square variabel kinerja karyawan diketahui sebesar 0,664. Artinya bahwa efektivitas kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh iklim organisasi, kepemimpinan autentik, dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening sebesar 66,4%. Sisanya 33,6% dipengaruhi faktor lain di luar penelitian ini.

2) Pengujian Hipotesis

Selanjutnya setelah melakukan analisis model adalah pengujian hipotesis, analisis ini dilakukan dengan membandingkan nilai T-tabel dengan nilai T-statistics yang dihasilkan dari hasil bootstrapping dalam PLS. Hipotesis diterima (terdukung) jika nilai T-statistics lebih tinggi daripada nilai T-tabel (1,96) yaitu hipotesis dengan signifikansi level 5% atau melalui P- Value $\alpha=5\%$, $p\text{-val}=0,05$ (Ghozali dan Latan, 2015). Hasil proses bootstrapping PLS dapat dilihat pada tabel 4.6.



Gambar 4. 6 Model Struktural

Berdasarkan skema inner model yang telah ditampilkan pada gambar untuk keseluruhan variabel dalam model ini memiliki path coefficient dengan angka yang positif. Artinya jika semakin besar nilai path coefficient pada satu variabel independen terhadap variabel dependen, maka semakin kuat pula pengaruh antar variabel independen terhadap variabel dependen tersebut.

Tabel 4. 9 Hasil *Path Coefficient*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	p Values
Iklm organisasi -> Kinerja karyawan	0,376	0,357	0,142	2,644	0,008
Iklm organisasi -> Kepuasan kerja	0,532	0,536	0,102	5,262	0,000
Kepemimpinan autentik -> Kinerja karyawan	0,274	0,290	0,121	2,272	0,024
Kepemimpinan autentik -> Kepuasan kerja	0,305	0,311	0,107	2,838	0,005
Kepuasan kerja -> Kinerja karyawan	0,313	0,317	0,151	2,073	0,039
Kepemimpinan autentik -> Kepuasan kerja -> Kinerja karyawan	0,167	0,176	0,101	1,699	0,098
Iklm organisasi -> Kepuasan kerja ->	0,095	0,098	0,057	1,663	0,097

Kinerja karyawan					
------------------	--	--	--	--	--

Sumber: Output SmartPLS diolah, 2021

1. Pengujian Hipotesis 1

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.14 dapat dilihat bahwa hasil uji hipotesis *path coefficient* antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja memiliki koefisien path sebesar 0,532 dengan signifikansi yaitu $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, **hipotesis 1 diterima.**

2. Pengujian Hipotesis 2

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.14 dapat dilihat bahwa hasil uji hipotesis *path coefficient* antara kepemimpinan autentik dengan kepuasan kerja memiliki koefisien parameter sebesar 0,305 dengan signifikansi yaitu $0,005 < 0,05$. Hal ini berarti kepemimpinan autentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, **hipotesis 2 diterima.**

3. Pengujian Hipotesis 3

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.14 dapat dilihat bahwa hasil uji hipotesis menunjukkan *path coefficient* antara iklim organisasi dengan kinerja karyawan memiliki koefisien path sebesar 0,376 dengan signifikansi yaitu $0,008 < 0,05$. Hal ini berarti iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, **hipotesis 3 diterima.**

4. Pengujian Hipotesis 4

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.14 dapat dilihat bahwa hasil uji hipotesis *path coefficient* antara kepemimpinan autentik dengan kinerja karyawan memiliki koefisien parameter sebesar 0,274 dengan signifikansi yaitu $0,024 < 0,05$. Hal ini berarti kepemimpinan autentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, **hipotesis 4 diterima**.

5. Pengujian Hipotesis 5

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.14 dapat dilihat bahwa hasil uji hipotesis menunjukkan *path coefficient* antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan memiliki koefisien parameter sebesar 0,313 dengan signifikansi yaitu $0,039 < 0,05$. Hal ini berarti kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, **hipotesis 5 diterima**.

6. Pengujian Hipotesis 6

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.14 dapat dilihat bahwa hasil uji hipotesis *path coefficient* antara iklim organisasi dengan kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja memiliki koefisien parameter sebesar 0,095 dengan signifikansi yaitu $0,097 > 0,05$. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan, **hipotesis 6 ditolak**.

7. Pengujian Hipotesis 7

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.14 dapat dilihat bahwa hasil uji hipotesis *path coefficient* antara kepemimpinan autentik dengan kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja memiliki koefisien parameter sebesar 0,167 dengan signifikansi yaitu $0,098 > 0,05$. Hal ini berarti kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kinerja karyawan, **hipotesis 7 ditolak**.

4.2 Pembahasan

1. Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja

Hasil *path coefficient* antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja memiliki koefisien path sebesar 0,532 dengan signifikansi yaitu $0,000 < 0,05$. Artinya iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, **hipotesis 1 diterima**. Hal ini menunjukkan iklim organisasi yang baik akan memberikan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan bagi orang-orang dalam organisasi, yang selanjutnya akan berpengaruh pada kepuasan kerja (Handoko, 2001). Hasil ini juga didukung oleh penelitian Penelitian Ariyani, E. D. (2012) menemukan iklim organisasi memengaruhi kepuasan kerja. Hasil yang sama dengan penelitian Bhaesajsangan (2010) menemukan bahwa iklim organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Iklm organisasi merupakan iklim manusia didalamnya, terdapat para anggota organisasi yang melakukan pekerjaan. iklim organisasi adalah suasana di dalam lingkungan organisasi yang dapat dirasakan oleh anggota ketika menjalankan aktivitas sehingga tujuan organisasi tercapai (Davis dan Newstorm, 2001). Karyawan dapat merasakan ketika iklim organisasi tertentu menyenangkan apabila dalam melaksanakan sesuatu berdaya guna sehingga dapat memberi kebermanfaatan diri. Dengan demikian, peran penting iklim organisasi adalah kemampuan organisasi untuk menciptakan tujuannya (Davis, 2004).

2. Pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kepuasan kerja

Hasil *path coefficient* antara kepemimpinan autentik dengan kepuasan kerja memiliki koefisien parameter sebesar 0,305 dengan signifikansi yaitu $0,005 < 0,05$. Artinya kepemimpinan autentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, **hipotesis 2 diterima**. Hal ini menunjukkan dalam suatu organisasi, persepsi bawahan yang baik terhadap kepemimpinan autentik dapat memengaruhi kepuasan kerja. Hasil ini didukung oleh penelitian Pope (2018) menemukan ada hubungan antara kepemimpinan autentik dan kepuasan rekan kerja. Hasil yang sama dengan penelitian Darvish dan Rezaefi (2011) menemukan bahwa ada korelasi yang bermakna dan positif antara kepemimpinan autentik dengan kepuasan kerja.

Kepemimpinan autentik memiliki kemampuan dalam meningkatkan keterikatan dan kepuasan bawahan secara positif juga memperkuat

keadaan terhadap organisasi (Avolio, 2004). Pemimpin yang memiliki harapan, optimisme, kepercayaan diri, ketahanan dan efisiensi (Avolio.2012). Dalam suatu organisasi, persepsi bawahan terhadap kepemimpinan autentik dapat memengaruhi kepuasan kerja. Selain itu, kepemimpinan autentik dapat meningkatkan keterikatan karyawan yang akhirnya bermuara pada kepuasan kerja yang dirasakan karyawan (Rofiq, 2018).

3. Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan

Hasil *path coefficient* antara iklim organisasi dengan kinerja karyawan memiliki koefisien path sebesar 0,376 dengan signifikansi yaitu $0,008 < 0,05$. Artinya iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, **hipotesis 3 diterima**. Hal ini menunjukkan iklim organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja (Gaviria-Rivera, 2019). Hasil penelitian ini didukung oleh Adeoye *et al* (2005) menemukan iklim organisasi memengaruhi kinerja karyawan. Hasil yang sama dengan penelitian Kubendran *et al* (2013) menemukan iklim organisasi memengaruhi kinerja karyawan.

Iklim organisasi sebagai pola-pola perilaku, sikap dan perasaan yang ditampilkan berulang-ulang yang dijadikan sebagai karakteristik kehidupan organisasi. Iklim organisasi sangat mendukung kinerja karyawan dalam menjalankan kompetensinya untuk bekerja secara produktif. Semakin kondusif iklim organisasi pada suatu organisasi

publik, semakin meningkat pula produktivitas kinerjanya (Liliweri, 2014:302).

4. Pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kinerja karyawan

Hasil *path coefficient* antara kepemimpinan autentik dengan kinerja karyawan memiliki koefisien parameter sebesar 0,274 dengan signifikansi yaitu $0,024 < 0,05$. Artinya kepemimpinan autentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, **hipotesis 4 diterima**. Hal ini menunjukkan iklim organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja (Gaviria-Rivera, 2019). Penelitian Destriandi (2016) menemukan kepemimpinan autentik berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil yang sama dengan penelitian Smith (2009) menemukan kepemimpinan autentik berpengaruh positif terhadap *performance* yang dimediasi *trust management*.

Kepemimpinan autentik juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pola perilaku pemimpin yang mempromosikan baik kapasitas psikologis dan iklim etika yang positif, untuk mendorong kesadaran diri yang besar, perspektif moral yang diinternalisasi, pengolahan informasi berimbang, dan transparansi relasional adalah bagian dari pemimpin dalam bekerja bersama pengikut guna mendorong pengembangan (Walumbwa, 2008).

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil *path coefficient* antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan memiliki koefisien parameter sebesar 0,313 dengan signifikansi yaitu $0,039 < 0,05$. Artinya kepuasan kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan, **hipotesis 5 diterima**. Hal ini menunjukkan Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor untuk dapat melihat keberhasilan suatu organisasi, salah satunya bisa meningkatkan kinerja. Hasil ini didukung penelitian Destari, Y., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2018) menemukan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor untuk dapat melihat keberhasilan suatu organisasi. Jika karyawan puas, maka akan bekerja lebih baik (Mathis dan Jackson, 2011). Setiap karyawan dalam suatu perusahaan perlu mendapatkan kepuasan dalam bekerja yang juga dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Affandi, 2016).

6. Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Hasil *path coefficient* antara iklim organisasi dengan kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja memiliki koefisien parameter sebesar 0,167 dengan signifikansi yaitu $0,098 > 0,05$. Artinya kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan, **hipotesis 6 ditolak**. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan, kemungkinan disebabkan oleh iklim organisasi yang tidak menyenangkan sehingga kurang mendorong kinerja karyawan seperti merasa kurang bebas untuk bertindak di lingkungan kerjanya sehingga memengaruhi produktivitas, kinerja karyawan, dan memberikan dampak pada tujuan organisasi (Wirawan,

2007). Hasil ini berbeda dengan penelitian Kustianto dan Iskhak (2015) menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil berbeda juga dengan penelitian Faozi (2014) menemukan penelitian iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

7. Pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Hasil *path coefficient* antara kepemimpinan autentik dengan kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja memiliki koefisien parameter sebesar 0,095 dengan signifikansi yaitu $0,097 > 0,05$. Artinya kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kinerja karyawan, **hipotesis 7 ditolak**. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kinerja karyawan, kemungkinan disebabkan tidak adanya keterikatan antara kepemimpinan autentik dengan karyawan sehingga kurang mendorong kinerja karyawan. Selain itu, menurunnya keterikatan karyawan terhadap pemimpin autentik dapat menurunkan kepuasan kerjanya (Rofiq, 2018). Hasil penelitian ini berbeda dengan Irshad (2019) menemukan kepemimpinan autentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap hasil kerja seperti perilaku kewargaan organisasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Hasil berbeda juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Wong dan Laschinger (2012) menemukan bahwa kepemimpinan autentik

berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja melalui efek positif pada pemberdayaan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang diuraikan pada bab sebelumnya dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Iklim organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng.
2. Kepemimpinan autentik mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng.
3. Iklim organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng.
4. Kepemimpinan autentik mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng.
5. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng.
6. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng.
7. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kinerja karyawan PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pengalaman peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami untuk lebih diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian selanjutnya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain :

1. Jumlah responden yang hanya 60 orang, tentunya masih kurang untuk menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.
2. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya, hal ini terjadi karena perbedaan pemikiran, anggapan, dan pemahaman yang berbeda pada tiap responden, juga faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian kuesionernya.

5.3 Saran

1. Bagi Karyawan dan Institusi Terkait
Perusahaan diharapkan semakin meningkatkan kepemimpinan autentik pada seorang pemimpin, sehingga akan terus berdampak positif pada kinerja dan kepuasan kerja karyawan.
2. Bagi peneliti Selanjutnya
Peneliti selanjutnya diharapkan untuk menambah subjek penelitian, sehingga didapatkan hasil yang semakin baik dan memberikan kontribusi terhadap perusahaan terkait.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeoye A.O, Kolawole I.O, Elegunde A.F, Jongbo O.C, 2005, The Impact Of Organizational Climate On Business Perfomance In Lagos Metropolis, *European Scientific Journal edition vol. 7, No.26*
- Ahmad Sobirin, 2007, *Budaya organisasi, Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*, UPP STIM YKPN
- Affandi, P. (2016). *Concept & indicator human resources management for management reaserch*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Anderson, N.R., and West, M.A. 1998. *Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. Journal of organizational behavior, 19(3), 235-258.*
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). *Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors*. *The Leadership Quarterly, 15 (6), 801-823*. doi : 10.1016/j.leaqua.2004.09.03.
- Avolio, B.J. & Luthan, F. (2006). *High Impact Leaders: Moments Matter in Authentic Leadership Development*. New York, MacGraw-Hill.
- Avolio, B.J. & Mhatre, K.H. (2012). *Adances in Theory and Research on Authentic Leadership*. In K.S. Cameron & G.Spreitzer (Eds). *The Oxford*

Handbook of Positive Organizational Scholarship. Hal 773-783. Oxford: Oxford University Press.

Ariyani, E. D. (2012). Dampak Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Tetap di Polman Bandung). *Manajerial: Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi*, 11(2), 68-80.

Azwar, Saifuddin.(2000). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta : Pustaka Belajar

Bako, Ahmed Abdurrahman. (2012). The Positive and Negative Effects of Job Satisfaction on Employee's Performance in Organization. *Australian Journal of Commerce Study*. 45-49.

Bhaesajsanguan, Sanguansak. 2010. The Relationships among Organizational Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Thai Telecommunication Industry. *E-Leader Singapore Journal*, 10: -15.

Bernadin, J.H and Russell, J.E. (1998). *Human Resource Management: An Approach*. New York: Mc Graw Hill Companies.

Darvish, H., Rezaei, F, (2011). The Influence of Authentic Leadership on Job Satisfaction and Team Commitment. *Management & Marketing Challenges for The Knowlwdgw Society*. Vol. 6. No. 3. Pp. 421-436

Davis, K. & Newstrom, J.W. (2001). *Perilaku dalam Organisasi* (terjemahan Agus Darma). Jakarta: Erlangga

- Destari, Y., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2018). The influence of work satisfaction on employees performance with organizational commitment as intervening variable at the mining and energy agency of north Sumatera. *International Journal of Research & Review*, 5(12), 355-364.
- Destriandi, W. (2016). *Kepemimpinan otentik dan kepercayaan sebagai prediktor kinerja anggota kelompok binaan dinas kelautan dan perikanan di kabupaten kaur*. Hal 72-85.
- Faozi, Mohamad. 2014. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kompensasi, Budaya Kerja, Motivasi dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP Negeri dan Swasta Di Kecamatan Tarub Kabupaten Tegal. *Jurnal Magister Manajemen UDINUS Semarang*.
- Ghozali, Imam. 2008. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali, Imam. 2015. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Andi Offset
- Gratto, F.J (2001). *The relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction for directors of physical plants*. Disertasi University Of Florida.
- Gujarati, Damodar, 1995. *Ekonometrika Dasar*. Penerbit Erlangga, Jakarta.

- Handoko, 2013, *Manajemen*; Edisi Kedua, Cetakan Ketigabelas, BPF. Yogyakarta
- Hidayat, D. (2018). *Pengaruh Person-Organizational Fit Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada RSUP Dr Sardjito Yogyakarta)*.
- Irshad, P. (2019). The Effect of Authentic Leadership on Employee Work outcome in Public Hospitals of Peshawar: Mediating Role of Employee Empowerment. *CITY UNIVERSITY RESEARCH JOURNAL*, 9(2).
- Kruse. (2013). *What is Employee Engagement*. Forbes Leadership
- Kubendran, M. Sampath Nagi, Muthukumar.S (2013) Organisational climate's impact on employee's performance, *Indian Journal of Economics and Development Vol: 1 | Issue: 3*
- Kustianto, Fery dan Ahmad Abidin Iskhak. 2015. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Garam (PERSERO). *Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA*, 1(1):42-55.
- Liliweri, A. (2014). *Sosiologi dan Komunikasi Organisasi*, Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Luthans, F., Norman, S., & Hughes, L. (Eds.). (2006). *Authentic Leadership*. New York: Routledge : Taylor and Francis Group.

- Luthans, Fred. (1998). *Organisasi Behavior, Eighth Edition*, McGraw-Hill Intemasional Book Company, New York.
- Mathis L., Robert – H. Jackson, John., 2011. *Human Resource Management* (edisi 10). Jakarta :Salemba Empat
- Mangkunegara, A. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mayasari, I., & Suharyono, B. S. (2018). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Mediator Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan PT Poso Energy Bogor). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(2), 48-54.
- Merke Memesah, M dan Amiartuti Kusumaningtyas. (2009). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik*. Vol. 5, No. 3 – Juni 2009: 349-368 (JAMBSP).
- Mihalcea, A. 2013. *The Impact of Leader's Personality on Employees' Job Satisfaction*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 78, 90-94.
- Mhiravi dan Perera. (2016). Impact of Occupational Safety and Health Practices on Job Satisfaction: A Study on Selected Large Scale Apparel Firms in Colombo District. *3 rd International HRM Conference, Vol. 3, No 1, 08th October, 2016*.

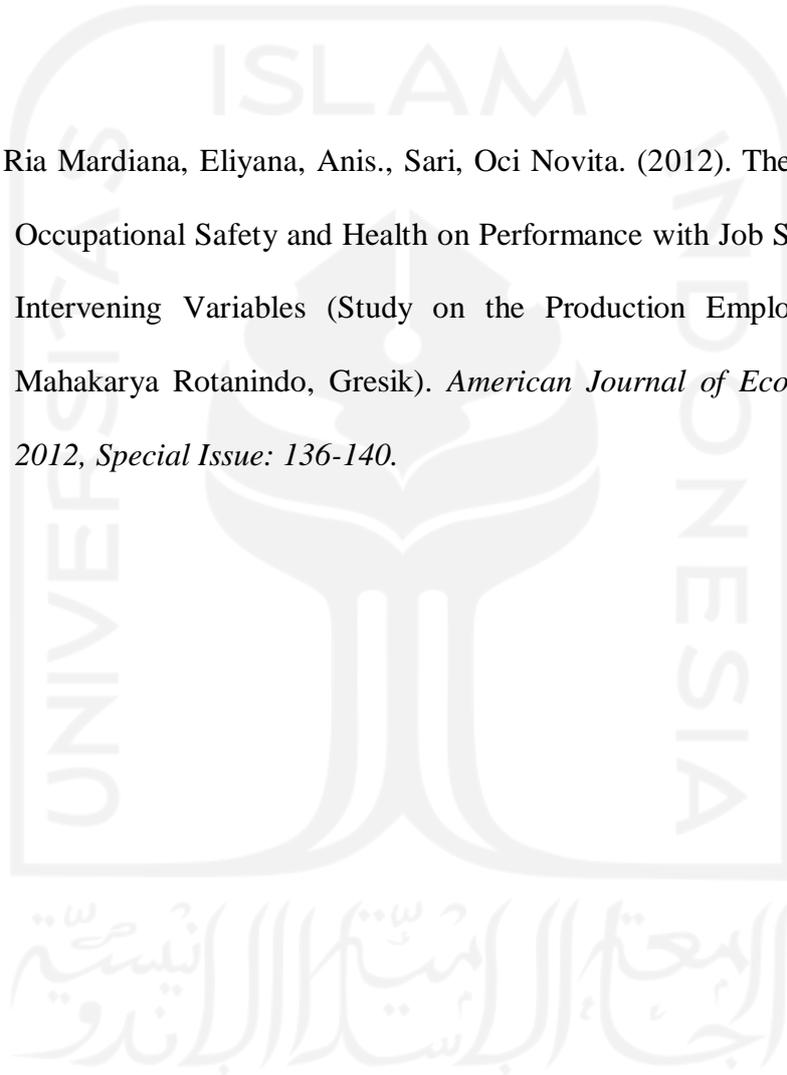
- Munir, R.I.S. and Rahman, R.A. 2016. *Determining Dimensions of Job Satisfaction Using Factor Analysis. Procedia Economics and Finance*, 37, 488-496.
- Pabundu Tika M., 2006, *Metodologi Riset Bisnis*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Pope, T.Y. (2018). *Effects of the Authentic Leadership Style on Job Satisfaction in Subordinate Employees (Unpublished Doctoral Thesis)*. Walden University, Minneapolis, Minnesota.
- Prawirosentono, Suyadi. 2012. *Kebijakan Kinerja Karyawan*, . Yogyakarta : BPFE
- Robbins, S., P. (2012). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Rofiq, Achmad, A. 2018. *Pengaruh Kepemimpinan Autentik terhadap Kepuasan Kerja yang Dimediasi oleh Keterikatan Karyawan. Tesis Magister Manajemen Universitas Gajah Mada*.
- Rosnani, Titik. (2012). *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Universitas Tanjungpura Pontianak*. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*. Vol. 3, No. 1, 1-28.
- Rubel, M. R., & Kee, D. M. (2014). *Quality of Work Life and Employee Performance: Antecedent and Outcome of Satisfaction in Partial Least Square (PLS)*. 31(4), 456-467.

- Santoso Singgih dan Tjiptono. 2001. *Riset Pemasaran Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Elex Media Komputindo, Jakarta
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Shamir, B. & Eilam, G. (2005). *A Life Story Approach to Authentic Leadership Development*. *Leadership Quarterly*. Vol.16. Hal 395-417.
- Simamora, Henry. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua*. Yogyakarta: BP STIE YKPN.
- Simamora, Henry. (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gramedia, Jakarta
- Sitepu Nirwana SK., 1994. *Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Unit Pelayanan Statistika FMIPA Universitas Padjadjaran Bandung
- Smith, Rachel. (2009). *Authentic leadership and positive psychological capital the mediating role of trust at the group level of analysis*. Hal. 227-240.
- Soeratno & Lincolin Arsyad, 2003, *Metodologi Penelitian: Untuk Ekonomi & Bisnis*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Solimun. 2002, *Multivariate Analysis Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*. Fakultas MIPA, Universitas Brawijaya
- Steers, Richard M. & Porter, Lyman W. (1991). *Motivation and Work Behavior*. New York: Mc Graw-Hill

- Suarningsih N.L.P, Alamsyah A., Thoyib A., (2013) *Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan di Rumah Sakit*, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 11, Nomor 2, hal : 233-240
- Subiyanto, Ibnu. 1993. *Metodologi Penelitian (Manajemen dan Akuntansi)*. Edisi Ketiga. Penerbit: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan (UPP AMP) YPKN
- Sugiyono. (1999). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono (2014). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kulitatif, R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supardi.2005.*Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*.Yogyakarta:UII Press
- Syakir, F. S. F. (2019). The Influence Of Organizational Climate On Employee Performance In Pt. Independent Anugrah Power. *Jurnal Ekbis (Ekonomi & Bisnis)*, 7(2), 60-68.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardener, W., Werbsung, T., & Peterson, S. (2008). *Kepemimpinan Otentik: Development and Validation of a Theory Based Measure*. Vol. 34. No 1. Hal 89-126.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wirawan, H., Jufri, M., & Saman, A. (2020). The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement: the mediating role of job

Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2012). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947–959. satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*.

Yusuf, Ria Mardiana, Eliyana, Anis., Sari, Oci Novita. (2012). The Influence of Occupational Safety and Health on Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables (Study on the Production Employees in PT. Mahakarya Rotanindo, Gresik). *American Journal of Economics*. June 2012, *Special Issue: 136-140*.



LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian

Kepada Yth

Karyawan/ karyawan

PT Kinarya Alihdaya Mandiri

Dengan ini, saya mahasiswa Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia bermaksud mengadakan penelitian untuk memenuhi tugas akhir dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Autentik terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan PT Kinarya Alihdaya Mandiri DIY-Jateng)”.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi daftar pertanyaan yang saya lampirkan. Saya harapkan Bapak/Ibu dapat menjawab semua pertanyaan-pertanyaan ini sesuai dengan keadaan, perasaan, dan pikiran tanpa dipengaruhi siapapun. Jawaban atas pertanyaan yang saya ajukan sama sekali tidak memengaruhi kondisi kerja Bapak/Ibu di PT Kinarya Alihdaya Mandiri, karena hal ini semata-mata untuk kepentingan penyusunan skripsi sebagai syarat dalam menyelesaikan studi.

Demikian permohonan kami dan atas kesediaan Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

Peneliti

(Alfi Noor)

KUESIONER

PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN AUTENTIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA KARYAWAN

(Studi pada Karyawan PT Kinarya Alihdaya Mandiri)

A. IDENTITAS RESPONDEN

Untuk kelengkapan data penelitian, kami mohon Bapak/Ibu/Saudara/Saudari mengisi data di bawah ini (Jawaban yang saudara berikan akan dijamin kerahasiaannya):

1. Jenis Kelamin : a. Laki-laki
b. Perempuan
2. Pendidikan Terakhir : a. SD/SMP
b. SMA
c. Diploma/Sarjana Muda
d. S1/Sarjana
e. Pasca Sarjana
3. Masa Kerja : a. Kurang dari 5 tahun
b. 5-10 tahun
c. 11-15 tahun
d. Lebih dari 15 tahun

Petunjuk Pengisian

Silakan diisi dengan cara memberi tanda (X) pada kotak yang sesuai. Hanya satu jawaban saja yang dimungkinkan untuk setiap pertanyaan. Pada masing-masing pertanyaan terdapat empat alternatif jawaban yang mengacu pada teknik skala Likert, yaitu:

- a. Sangat Setuju 4
- b. Setuju 3
- c. Tidak Setuju 2
- d. Sangat Tidak Setuju 1

Data responden dan semua informasi yang diberikan akan dijamin kerahasiaannya, oleh sebab itu dimohon untuk mengisi kuesioner dengan sebenarnya dan seobjektif mungkin.

IKLIM ORGANISASI

No.	Pernyataan	Penilaian			
		STS	TS	S	SS
1.	Saya merasa bebas untuk bertindak di lingkungan kerja saya.	1	2	3	4
2.	Suasana fisik di kantor saya seperti gedung dan sarana yang ada mendukung kinerja saya.	1	3	3	4
3.	Aturan dan prosedur kerja di kantor	1	2	3	4

	saya sangat jelas dan terarah.				
4.	Ada kebijakan dari kantor saya dalam memotivasi produktivitas karyawan.	1	2	3	4

KEPEMIMPINAN AUTENTIK

No.	Pernyataan	Penilaian			
		STS	TS	S	SS
1.	Atasan saya mengemukakan hal-hal yang dimaksud dengan jelas.	1	2	3	4
2.	Atasan saya berani mengakui kesalahan yang telah dilakukannya.	1	2	3	4
3.	Atasan saya mendorong setiap orang untuk mengemukakan gagasannya.	1	2	3	4
4.	Atasan saya menyampaikan kebenaran, meskipun berat.	1	2	3	4
5.	Atasan saya mampu mengekspresikan emosi yang sesuai dengan perasaannya.	1	2	3	4
6.	Tindakan-tindakan atasan saya konsisten dengan keyakinannya.	1	2	3	4

7.	Atasan saya mengambil keputusan berdasarkan nilai-nilai hidup yang diyakininya.	1	2	3	4
8.	Atasan mengambil keputusan yang sulit berdasarkan standar moral yang tinggi.	1	2	3	4
9.	Atasan saya menerima masukan dari berbagai sudut pandang yang mungkin mengusik posisinya.	1	2	3	4
10.	Atasan saya mampu menganalisis data-data yang relevan sebelum mengambil keputusan.	1	2	3	4

KINERJA KARYAWAN

No.	Pernyataan	Penilaian			
		STS	TS	S	SS
1.	Saya bekerja sesuai dengan volume pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.	1	2	3	4
2.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan tepat sesuai dengan yang diharapkan.	1	2	3	4

3.	Saya memiliki pengetahuan yang cukup tentang tugas – tugas perusahaan dan melakukannya sehingga mendekati standar perusahaan.	1	2	3	4
4.	Saya mampu menyelesaikan tugas dengan mengutamakan kerja sama dengan rekan kerja.	1	2	3	4
5.	Saya bertanggung jawab sesuai dengan beban kerja yang diberikan oleh atasan.	1	2	3	4
6.	Saya mampu menjaga sikap kerja yang menyenangkan dan berusaha konsentrasi pada tugas.	1	2	3	4
7.	Saya berusaha membangun inisiatif dalam menjalankan tugas/pekerjaan yang relatif baru.	1	2	3	4
8.	Saya memiliki keahlian teknis untuk menyelesaikan pekerjaan.	1	2	3	4
9.	Saya mampu mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah tanpa harus menunggu dari keputusan atasan.	1	2	3	4
10.	Saya mampu mengarahkan dan membimbing karyawan lain untuk	1	2	3	4

	mencapai efisiensi dan efektivitas.				
11.	Saya mampu menyelesaikan tugas-tugas administrasi.	1	2	3	4
12.	Saya memiliki kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai hasil yang lebih baik.	1	2	3	4

KEPUASAN KERJA

No.	Pernyataan	Penilaian			
		STS	TS	S	SS
1.	Saya memperoleh kesempatan untuk menggunakan kemampuan saya dalam melakukan pekerjaan.	1	2	3	4
2.	Atasan memberikan penghargaan dan pujian atas prestasi saya dalam bekerja.	1	2	3	4
3.	Fasilitas yang diberikan memudahkan saya untuk bekerja.	1	2	3	4
4.	Saya memiliki rekan kerja yang ramah.	1	2	3	4

Lampiran 2: Outer Model

Outer Loadings

Matrix	X1	X2	Y	Z
IO1	0.693			
IO2	0.704			
IO3	0.802			
IO4	0.834			
K1				0.826
K2				0.812
K3				0.836
K4				0.825
KA1		0.698		
KA10		0.823		
KA2		0.663		
KA3		0.637		
KA4		0.733		
KA5		0.791		
KA6		0.653		
KA7		0.751		
KA8		0.658		

Outer Loadings

Matrix	X1	X2	Y	Z
KA5		0.791		
KA6		0.653		
KA7		0.751		
KA8		0.658		
KA9		0.688		
KK1			0.820	
KK10			0.633	
KK11			0.693	
KK12			0.772	
KK2			0.785	
KK3			0.858	
KK4			0.730	
KK5			0.798	
KK6			0.819	
KK7			0.775	
KK8			0.711	
KK9			0.691	

Outer Weights

	X1	X2	Y	Z
IO1	0.292			
IO2	0.291			
IO3	0.352			
IO4	0.373			
K1				0.327
K2				0.275
K3				0.293
K4				0.317
KA1		0.135		
KA10		0.193		
KA2		0.132		
KA3		0.106		
KA4		0.155		
KA5		0.144		
KA6		0.093		
KA7		0.156		
KA8		0.114		

Outer Weights

	X1	X2	Y	Z
KA5		0.144		
KA6		0.093		
KA7		0.156		
KA8		0.114		
KA9		0.162		
KK1			0.124	
KK10			0.080	
KK11			0.090	
KK12			0.112	
KK2			0.120	
KK3			0.127	
KK4			0.121	
KK5			0.118	
KK6			0.109	
KK7			0.118	
KK8			0.094	
KK9			0.095	

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Vari...
	Cronbach's Al...	rho_A	Composite Rel...	Average Varian...
X1	0.756	0.769	0.845	0.579
X2	0.891	0.903	0.911	0.507
Y	0.933	0.938	0.942	0.577
Z	0.844	0.846	0.895	0.680

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criteri...	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait R...	Heterot...	
	X1	X2	Y	Z
X1	0.761			
X2	0.468	0.712		
Y	0.715	0.623	0.760	
Z	0.675	0.554	0.718	0.825

Model_Fit

Fit Summary	rms Theta	
	Saturated Model	Estimated Mo...
SRMR	0.095	0.095
d_ULS	4.215	4.215
d_G	3.660	3.660
Chi-Square	843.056	843.056
NFI	0.510	0.510

Lampiran 3: Inner Model

Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 -> Y	0.376	0.357	0.142	2.644	0.008
X1 -> Z	0.532	0.536	0.101	5.262	0.000
X2 -> Y	0.274	0.290	0.121	2.272	0.024
X2 -> Z	0.305	0.311	0.107	2.838	0.005
Z -> Y	0.313	0.317	0.151	2.073	0.039

Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 -> Z -> Y	0.167	0.176	0.101	1.659	0.098
X2 -> Z -> Y	0.095	0.098	0.057	1.663	0.097

Outer Loadings

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
IO1 <- X1	0.693	0.693	0.100	6.955	0.000
IO2 <- X1	0.704	0.698	0.105	6.709	0.000
IO3 <- X1	0.802	0.801	0.054	14.833	0.000
IO4 <- X1	0.834	0.835	0.042	19.970	0.000
K1 <- Z	0.826	0.826	0.044	18.843	0.000
K2 <- Z	0.812	0.806	0.086	9.397	0.000
K3 <- Z	0.836	0.834	0.043	19.349	0.000
K4 <- Z	0.825	0.828	0.047	17.394	0.000
KA1 <- X2	0.698	0.693	0.083	8.383	0.000
KA10 <- X2	0.823	0.825	0.042	19.780	0.000
KA2 <- X2	0.663	0.653	0.094	7.069	0.000
KA3 <- X2	0.637	0.630	0.121	5.258	0.000
KA4 <- X2	0.733	0.730	0.075	9.744	0.000
KA5 <- X2	0.791	0.791	0.070	11.219	0.000
KA6 <- X2	0.653	0.637	0.097	6.746	0.000
KA7 <- X2	0.751	0.750	0.060	12.569	0.000
KA8 <- X2	0.658	0.651	0.116	5.691	0.000

Outer Loadings

	Mean, STDEV, T-Values, P-Value	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias C...	Samples	
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
KA5 <- X2	0.791	0.791	0.070	11.219	0.000
KA6 <- X2	0.653	0.637	0.097	6.746	0.000
KA7 <- X2	0.751	0.750	0.060	12.569	0.000
KA8 <- X2	0.658	0.651	0.116	5.691	0.000
KA9 <- X2	0.688	0.697	0.084	8.212	0.000
KK1 <- Y	0.820	0.821	0.050	16.400	0.000
KK10 <- Y	0.633	0.629	0.087	7.249	0.000
KK11 <- Y	0.693	0.696	0.079	8.798	0.000
KK12 <- Y	0.772	0.769	0.063	12.307	0.000
KK2 <- Y	0.785	0.787	0.063	12.535	0.000
KK3 <- Y	0.858	0.858	0.040	21.348	0.000
KK4 <- Y	0.730	0.730	0.073	9.976	0.000
KK5 <- Y	0.798	0.800	0.046	17.282	0.000
KK6 <- Y	0.819	0.816	0.053	15.321	0.000
KK7 <- Y	0.775	0.777	0.057	13.473	0.000
KK8 <- Y	0.711	0.709	0.086	8.306	0.000
KK9 <- Y	0.691	0.683	0.080	8.612	0.000



Outer Weights

	Mean, STDEV, T-Values, P-Value...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias C...	Samples	
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
IO1 <- X1	0.292	0.292	0.055	5.301	0.000
IO2 <- X1	0.291	0.285	0.045	6.504	0.000
IO3 <- X1	0.352	0.350	0.037	9.543	0.000
IO4 <- X1	0.373	0.372	0.047	8.012	0.000
K1 <- Z	0.327	0.326	0.035	9.313	0.000
K2 <- Z	0.275	0.274	0.034	7.997	0.000
K3 <- Z	0.293	0.292	0.022	13.427	0.000
K4 <- Z	0.317	0.318	0.037	8.641	0.000
KA1 <- X2	0.135	0.133	0.025	5.373	0.000
KA10 <- X2	0.193	0.196	0.032	5.969	0.000
KA2 <- X2	0.132	0.128	0.029	4.545	0.000
KA3 <- X2	0.106	0.106	0.039	2.742	0.006
KA4 <- X2	0.155	0.154	0.029	5.372	0.000
KA5 <- X2	0.144	0.145	0.028	5.131	0.000
KA6 <- X2	0.093	0.087	0.031	2.965	0.003
KA7 <- X2	0.156	0.155	0.028	5.526	0.000
KA8 <- X2	0.114	0.111	0.027	4.162	0.000



Outer Weights

	Mean, STDEV, T-Values, P-Value...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias C...	Samples	
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
KA5 <- X2	0.144	0.145	0.028	5.131	0.000
KA6 <- X2	0.093	0.087	0.031	2.965	0.003
KA7 <- X2	0.156	0.155	0.028	5.526	0.000
KA8 <- X2	0.114	0.111	0.027	4.162	0.000
KA9 <- X2	0.162	0.161	0.028	5.808	0.000
KK1 <- Y	0.124	0.123	0.011	10.930	0.000
KK10 <- Y	0.080	0.080	0.016	4.866	0.000
KK11 <- Y	0.090	0.091	0.013	6.670	0.000
KK12 <- Y	0.112	0.111	0.012	9.079	0.000
KK2 <- Y	0.120	0.119	0.012	9.643	0.000
KK3 <- Y	0.127	0.126	0.011	11.995	0.000
KK4 <- Y	0.121	0.119	0.015	8.203	0.000
KK5 <- Y	0.118	0.118	0.011	10.390	0.000
KK6 <- Y	0.109	0.109	0.013	8.108	0.000
KK7 <- Y	0.118	0.118	0.011	10.819	0.000
KK8 <- Y	0.094	0.094	0.015	6.392	0.000
KK9 <- Y	0.095	0.094	0.015	6.264	0.000

R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
Y	0.664	0.646
Z	0.528	0.512

Lampiran 4 : Biodata Penulis



Nama : Alfi Noor Hidayati

Tempat, tanggal lahir : Sleman, 1 September 1998

Jenis Kelamin : Perempuan

NIM : 17311403

Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia

Fakultas : Bisnis dan Ekonomika

Program studi : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Alamat Asal : Candi Dukuh, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman, DIY

Email : alfinoor111@gmail.com