

BAB V

PENUTUP

5.1.Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan:

- 1) Gambaran umum tanggapan Responden terhadap Kepemimpinan, Lingkungan kerja, Budaya organisasi, Motivasi dan Kinerja Kantor Kesyahbandaraan dan Otoritas Pelabuhan Laurentius Say Maumere berada pada kategori Sangat Baik untuk Konstruk Kepemimpinan, Kategori Baik untuk konstruk Lingkungan kerja, kategori Sangat Baik untuk konstruk Budaya organisasi, kategori Sangat Baik untuk Motivasi dan kategori Sangat Baik untuk konstruk Kinerja dengan demikian hipotesis diterima.
- 2) Variabel Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja pada level signifikansi >0.05
- 3) Variabel Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja pada level signifikansi >0.05
- 4) Variabel Budaya organisasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap Kinerja pada level signifikansi <0.05
- 5) Variabel Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi pada level signifikansi <0.05
- 6) Variabel Lingkungan kerja berpengaruh terhadap Motivasi pada level signifikansi <0.05

- 7) Variabel Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap Motivasi pada level signifikansi >0.05
- 8) Variabel Motivasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap Kinerja pada level signifikansi <0.05
- 9) Variabel Motivasi tidak berperan sebagai variabel mediasi pada pengaruh positif signifikan Kepemimpinan terhadap Kinerja pada level signifikansi >0.05
- 10) Variabel Motivasi berperan sebagai variabel mediasi pada pengaruh positif signifikan Lingkungan kerja terhadap Kinerja pada level signifikansi <0.05
- 11) Variabel Motivasi berperan sebagai variabel mediasi pada pengaruh positif signifikan Budaya organisasi terhadap Kinerja pada level signifikansi <0.05

5.2 Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan, maka terdapat beberapa saran sebagai implikasi teoretis dan implikasi terapan yang dapat diberikan sebagai saran, yaitu:

- 1) Saran secara teoretis untuk uji pengaruh langsung: Variabel kepemimpinan (X1) tidak berpengaruh terhadap kinerja (Y). Hasil penelitian ini menunjukkan perbedaan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nasution & Ichsan (2021), Purwanto et al., (2020) dan Wahyuni et al. (2013), Handayani & Rasyid (2015) dan Manik & Bustomi (2011) . Hasil pengujian yang berbeda ini dapat dijelaskan

melalui capaian kinerja pegawai dalam laporan kinerja yang menunjukkan hasil yang tidak maksimal dalam mencapai target yang telah ditentukan. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hasil pengujian ini sejalan dengan penelitian Utama (2012) membuktikan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Tetapi hasil ini berbeda dengan penelitian Jufrizen & Rahmadhani (2020) dan Sofyan (2013) yang membuktikan pengaruh positif dari lingkungan kerja terhadap kinerja. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja yang sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh penelitian Arianty (2014) dan Purwanto et al., (2020) tetapi tidak sejalan dengan penelitian Nasution & Ichsan (2021) yang membuktikan pengaruh negatif budaya organisasi terhadap kinerja. Kepemimpinan dan Lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap motivasi. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja yang mendukung penelitian sebelumnya yang membuktikan pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi (Hamzah, 2018; Setiawan & Mulyapradana, 2018; Sulistiyowati & Agustina, 2021). Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja didukung oleh penelitian Lina (2014) namun berbeda dengan penelitian lain yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja (Murti &

Srimulyani, 2013; Sriwidodo & Haryanto, 2015; Harlie. M, 2012; Wahyuni et al., 2013; Prasetya 2012) .

- 2) Saran secara teoretis untuk uji pengaruh dengan efek mediasi: Peran motivasi dalam memediasi hubungan antara Kepemimpinan dan Kinerja terdukung. Tidak terdukung pada hubungan antara budaya organisasi dan Kepemimpinan terhadap kinerja. Hasil pengujian ini sejalan dengan penelitian Prasetya (2012) yang menunjukkan motivasi secara langsung mempengaruhi kinerja tetapi tidak dapat memediasi hubungan antara variabel independen lain termasuk di dalamnya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian lain yang menunjukkan bahwa motivasi memediasi hubungan antara kinerja dengan kepemimpinan dan budaya organisasi penelitian (Murti & Srimulyani, 2013; Sriwidodo & Haryanto, 2015; Harlie. M, 2012; Wahyuni et al., 2013). Motivasi berperan pada hubungan positif antara lingkungan kerja dan kinerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian lainnya yang mendukung hipotesis ini (Murti & Srimulyani, 2013; Sriwidodo & Haryanto, 2015; Harlie. M, 2012; Wahyuni et al., 2013).
- 3) Saran untuk implikasi terapan; Bagi Kantor Kesyahbandaraan dan Otoritas Pelabuhan Laurentius Say Maumere dalam pencapaian kinerjanya, maka perlu diperhatikan faktor-faktor yang dapat mendukung peningkatan kinerja, yaitu Budaya organisasi. Faktor yang dapat

mendorong motivasi, yaitu Kepemimpinan dan Lingkungan kerja serta peran Motivasi untuk mendorong peningkatan Kinerja apabila dipengaruhi oleh Lingkungan kerja yang kondusif. Tetapi juga perlu diperhatikan dan diperbaiki beberapa faktor lain yang belum mampu meningkatkan kinerja pegawai, yaitu Kepemimpinan dan Lingkungan kerja serta motivasi yang tidak mampu mendorong kinerja apabila dihubungkan dengan Kepemimpinan dan Budaya dalam organisasi

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). Riau: Zanafa Publishing
- Agus Ahyari. 1986. Manajemen Produksi. Edisi 4. BPFE. Yogyakarta. Hal: 125 - 201.
- Alex S. Nitisemito, 1996. Manajemen Personalia, Sumber Daya Manusia, Gholia Indonesia, Jakarta
- Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan dkk, 2012, Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali, Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan, Vol. 6.
- Anoraga, Pandji.2003. Psikologi Kepemimpinan. Jakarta: Rineka Cipta
- Anthony, Robert N.; Vijay Govindarajan. (2004). Edisi 11. Management Control System, New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Babin, B.J. & J.S. Boles (1998), "Employee behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women", Journal of Marketing, Vol. 62, hal. 77-91. Babin, B.J. & J.S. Boles (1998), "Employee behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women", Journal of Marketing, Vol. 62, hal. 77-91.
- Bernardin, H.J. & Russel, J.E.A (1993). Human Resource Management an experiential approach. Singapore: Mc Graw-Hill, Inc.
- Bono, J.E. & T.A. Judge (2003). "Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders", Academy of Management Journal, Vol. 46, No. 5, pp. 554-571
- Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus.2008. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). Dalam Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Universitas 17 Agustus Surabaya, Vol.10, No.2, September 2008:124-135.
- Dubrin, Andrew J. 2005. Leadership (Terjemahan). Edisi Kedua. Prenada Media. Jakarta.

- Chukwuma, E.M., & Obiefuna, O. (2014). Effect of Motivation on Employee Productivity : A Study of Manufacturing Companies in Nnewi. *Journal of Managerial Studies and Research* 2 (7).
- Douglas, G. 2000. *Manajemen Kas*, Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Dubrin, Andrew J. 2005. *Leadership* (Terjemahan). Edisi Kedua. Prenada Media. Jakarta.
- Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Edisi Kesepuluh Jilid I. Terjemahan Paramita Rahayu*. Klaten : Intan Sejati
- Elqadri. Zaenal Mustafa, dkk Effect of Leadership Style, Motivation, and Giving Incentives on the Performance of Employee-PT. Kurnia Wijaya Various Industries International Education Studies, Vol. 8. No. 10.
- Faustino C. Gomes (1995) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Fred Luthans, (2006), *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh, PT. Andi: Yogyakarta.
- Gibson, James., L., Jhon M., Ivancevich., dan H., Donnelly., Jr. 2008: *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, dan proses*, terjemahan oleh Joerban Wahid, Erlangga, Jakarta.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 (Untuk Penelitian Empiris)* (2nd ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Harber, D.G., N.M. Ashkanasy & V.J. Callan (1997), "Implementing quality service in a public hospital setting: A path-analytic study of the organizational antecedents of employee perceptions and outcomes" *Public Productivity & Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 13-29

Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PT Buku Seru.

Harlie. M. (2012). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10 No. 4 D, 860–867.

Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua. BPFE: Yogyakarta

Heriyanti, Dewinta. 2007. “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi PT. PLN (Persero) APJ Semarang)

Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *JMD : Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79.
<https://doi.org/10.26533/jmd.v3i1.561>

Juliningrum, Emmy dan Achmad Sudiro. 2013. Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Volume 11. Nomor 4.

- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Lina, D. (2014). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 14, 77–97.
- Luh, N., Sri, P., Pradnyani, P., Aristya, P., Wasita, A., Diah, L., Cahyadi, C., & Artaninggrum, R. G. (2021). *Persekutuan Wanita Gereja Kristen Protestan Di Bali*. 4, 942–947.
- Manik, E., & Bustomi, K. (2011). budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru pada smp negeri 3 rancaekek, Volume 5 No 2, Hlm 97–107.
- Mangkunegara, AA. Prabu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Moeljono, Djokosantoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Muhammad Nurhalim , Rahmi Fahmy, 2021. Peran Motivasi Sebagai Variabel Mediasi dalam Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dalam Kondisi Pandemi Covid-19 Pada PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 5(2), September 2021, 457-467. Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Batanghari Jambi

- Murti, H., & Srimulyani, V. A. (2013). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja Pada Pdam Kota Madiun. *JRMA Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 10–17.
- Nasution, L., & Ichsan, R. N. (2021). Pengaruh Penerapan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Karo. *Jurnal Ilmiah METADATA*, 3(1), 308–320.
- Nurhalim, M., & Fahmy, R. (2021). Peran Motivasi Sebagai Variabel Mediasi dalam Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dalam Kondisi Pandemi Covid-19 Pada PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 5(2), 457. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v5i2.365>
- Prasetya, Y. B. (2012). Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Antara Leadership dengan Organizational Citizenship Behaviors. *Jurnal Probisnis*, 5(2), 75–98.
- Purwanto, A., Asbari, M., Prameswari, M., Ramdan, M., & Setiawan, S. (2020). Dampak Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 9(01), 19–27. <https://doi.org/10.33221/jikm.v9i01.473>
- Putri, Fannidia Ifani. 2014. Hubungan Motivasi Kerja Dengan Komitmen Kerja Karyawan Di Balai Pendidikan Dan Pelatihan Sosial. *Bahana Manajemen Pendidikan Jurnal Administrasi Pendidikan*, Volume 2 Nomor 1, Juni 2014

- Raisa, Velinda. 2009 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT .
Dain Global Indonesia.
- Rivai, Veithzal. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : dari
Teori ke Praktik. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 1996. Perilaku Organisasi. Jakarta : PT. Prenhalindo
- Sedarmayanti. 2001. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung:
Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi aksara
- Simamora, Henry, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, STIE YKPN,
Yogyakarta
- Singh, J., W. Verbeke & G.K. Rhoads (1996), "Do organizational practices matter in
role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-
oriented boundary spanners", *Journal of Marketing*, Vo. 60, pp. 69-86.
- Sofyan, D. K. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Pegawai
BAPPEDA. *Malikussaleh Industrial Engineering*, 2(1), 18–23.
- Sriwidodo, U., & Haryanto, A. B. (2015). Pengaruh Kompetensi, Motivasi,
Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan.
Manajemen Sumberdaya Manusia, 4(1).

- Stoner, James, AF., R Edward Freeman, 1989, Management, 4-th edition, Englewood Cliffts, NJ, ; Prentice Hall Incorporation
- Sudarmanto.2009. Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sule, E. T., dan Saefullah, K. 2010. Pengantar Manajemen. Edisi 1. Jakarta: Kencana Predana Media Group. ISBN: 979-3456-75-1.
- Sulistiyani, Ambar T. dan Rosidah. 2003. Manajemen Sumber daya Manusia. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sutrisno, Edy. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 1. Cetakan Keempat. Jakarta: Prenada Media Group.
- Tika, P. 2006. Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. PT Bumi Aksara. Jakarta
- Titik Handayani, Aliyah A. Rasyid. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Wonosobo. Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, e ISSN 2461- 0550. Vol. 3 No. 2.
- Utama, A. A. N. B. D. I. G. A. S. I. W. M. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal*

Manajemen, Strategi Bisnis, Dan Kewirausahaan, VI, 174–182.

Uha, Ismal Nawawi. (2013). Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja (Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi). Jakarta: Prenadamedia Group

Wahjosumidjo. 1991. Kepemimpinan yang Efektif. Yogyakarta: Balai Pustaka

Wahyuni, S., Idris, H. A., & Noor, M. (2013). Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas ertanian dan Peternakan Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Administrative Reform, 1*(3), 502–515.

Wibowo, 2016. Manajemen Kinerja, Edisi Kelima, PT.Rajagrafindo Persada Jakarta-14240.

Wibowo. 2006. Manajemen Perubahan. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Winardi, 2016. Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen. Jakarta. Raja Grafindo Perkasa

Wursanto. (2002). Dasar-dasar Ilmu Organisasi. Penerbit Andi : Yogyakarta

Yamin, Martinis dan Maisah. 2010. Standarisasi Kinerja Guru. Jakarta: Persada Press.

- Hamzah, N. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Inkud Agritama. In *Jurnal Apresiasi Ekonomi* (Vol. 2, Issue 2, pp. 95–101).
<https://doi.org/10.31846/jae.v2i2.62>
- Handayani, T., & Rasyid, A. A. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri Wonosobo. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(2), 264–277.
<https://doi.org/10.21831/amp.v3i2.6342>
- Harlie. M. (2012). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tabalog di Tanjung Kalimantan Selatan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10 No. 4 D, 860–867.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *JMD : Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79.
<https://doi.org/10.26533/jmd.v3i1.561>
- Lina, D. (2014). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 14, 77–97.
- Luh, N., Sri, P., Pradnyani, P., Aristya, P., Wasita, A., Diah, L., Cahyadi, C., & Artaninggrum, R. G. (2021). *Persekutuan Wanita Gereja Kristen Protestan Di Bali*. 4, 942–947.
- Manik, E., & Bustomi, K. (2011). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya

- Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMP Negeri 3 Rancaekek. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 5(2), 97–107.
<http://jurnal.stiepas.ac.id/index.php/jebe/article/view/12>
- Murti, H., & Srimulyani, V. A. (2013). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja Pada Pdam Kota Madiun. *JRMA Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 10–17.
- Nasution, L., & Ichsan, R. N. (2021). Pengaruh Penerapan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Karo. *Jurnal Ilmiah METADATA*, 3(1), 308–320.
- Nurhalim, M., & Fahmy, R. (2021). Peran Motivasi Sebagai Variabel Mediasi dalam Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dalam Kondisi Pandemi Covid-19 Pada PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 5(2), 457. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v5i2.365>
- Prasetya, Y. B. (2012). Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Antara Leadership dengan Organizational Citizenship Behaviors. *Jurnal Probisnis*, 5(2), 75–98.
- Purwanto, A., Asbari, M., Prameswari, M., Ramdan, M., & Setiawan, S. (2020). Dampak Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 9(01), 19–27. <https://doi.org/10.33221/jikm.v9i01.473>
- Setiawan, S., & Mulyapradana, A. (2018). Peran Work Motivation Sebagai Variabel Intervening Pengaruh Reward Instrinsik, Supervision of Work & Satisfaction of Compensation Terhadap Employee Performance. *Jesya (Jurnal Ekonomi &*

- Ekonomi Syariah*), 2(1), 115–125. <https://doi.org/10.36778/jesya.v2i1.26>
- Sofyan, D. K. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Pegawai BAPPEDA. *Malikussaleh Industrial Engineering*, 2(1), 18–23.
- Sriwidodo, U., & Haryanto, A. B. (2015). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 4(1).
- Sulistiyowati, L. H., & Agustina. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening dalam Meningkatkan Kinerja. *Jurnal Manajemen*, 13(1), 97–102.
- <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/JURNALMANAJEMEN/article/view/8342>
- Utama, A. A. N. B. D. I. G. A. S. I. W. M. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, Dan Kewirausahaan*, VI, 174–182.
- Wahyuni, S., Idris, H. A., & Noor, M. (2013). Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Administrative Reform*, 1(3), 502–515.

LAMPIRAN

Lampiran 1

Lembar Persetujuan Responden

Kepada

Yth. Bapak/Ibu Responden

Di –

Tempat

Sehubungan dengan penulisan tesis dengan judul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR KESYAHBANDARAN DAN OTORITAS PELABUHAN LAURENTIUS SAY MAUMERE’**, maka dengan ini saya mohon kesediaan saudara para responden berkenan meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuisioner ini dengan memberikan jawaban yang benar dan sejujurnya sesuai dengan kenyataan.

Jawaban yang diberikan saudara akan saya rahasiakan dan hanya diketahui oleh peneliti, karena penelitian ini hanya untuk kepentingan penulisan proposal tesis dalam rangka menyelesaikan studi Magister Manajemen di Universitas Katolik Widya Mandiri Kupang. Atas kesediaan para responden memberikan jawaban bagi kuisioner dan kerjasama yang baik dalam penelitian ini, saya ucapkan terima kasih.

Kupang, Januari 2023

Peneliti

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA KANTOR KESYAHBANDARAN
DAN OTORITAS PELABUHAN LAURENTIUS SAY
MAUMERE**

No. Kuisisioner :

Tanggal Wawancara :

Petunjuk Pengisian :

1. Jawablah pertanyaan dibawah ini dengan jujur dan objektif.
2. Keterangan pilihan
 - STS : Sangat Tidak Setuju
 - TS : Tidak Setuju
 - KS : Kurang Setuju
 - S : Setuju
 - SS : Sangat Setuju
3. Berikan tanda ceklist (√) pada jawaban pilihan anda.
4. Jika ingin memperbaiki jawaban yang salah, beri tanda silang (X) dikotakyang salah, kemudian beri tanda ceklist (√) pada kotak yang benar.
5. Apabila anda mengalami kesulitan dalam pengisian kuesioner ini, silakan bertanya langsung kepada peneliti guna mendapatkan penjelasan.
6. Dimohon agar seluruh pernyataan diisi.

I. Identitas Responden

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :
3. Umur :
4. Golongan :
5. Masa Kerja :
6. Status Kepegawaian:

II. Indikator Penilaian

1. Gaya Kepemimpin

No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
Otoriter (<i>authoritarian leadership</i>).						
1	Pimpinan mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.					
2	Pimpinan dalam tindakan menggunakan pendekatan yang menganut unsur paksaan dan hukuman.					
Demokratis (<i>democratic leadership</i>).						
3	Pimpinan senang menerima saran, pendapat dan kritikan-kritikan dari bawahan.					
4	Pimpinan lebih mengutamakan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan.					
Paternalistik						
5	Pemimpin membimbing pegawai dalam menyelesaikan tugas					

2. Motivasi

No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
Prestasi						
1	Perusahaan selalu memberikan hadiah atas prestasi yang dicapai karyawan.					
2	Atasan selalu memberikan pujian apabila ada karyawan yang menjalankan tugas pekerjaan dengan memuaskan.					
Penghargaan						
3	Mendapat pengakuan dan penghargaan dari teman kerja saat berhasil melakukan pekerjaan dengan baik.					
4	Pendapat saya selalu dihargai oleh atasan.					
Kesempatan						
5	Perusahaan memberikan kesempatan untuk mendapat jabatan yang lebih tinggi.					

3. Budaya Organisasi

No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
Perhatian pada detail						
1	Dalam bekerja, saya Mempertimbangkan pada suatu detail yang cermat terhadap pekerjaan					
2	Dalam bekerja,saya berorientasi pada hasil jangka panjang dengan segala perhitungannya					

Orientasi hasil						
3	Hasil pekerjaan merupakan tolak ukur penilaian kinerja saya dalam perusahaan					
4	Di perusahaan, saya harus mencapai target tanpa melupakan sistem dan prosedur					
Orientasi Manusia						
5	Dalam kerja perusahaan tetap mempertimbangkan keselamatan dan kesehatan pegawai					

4. Lingkungan Kerja

No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
Lingkungan kerja fisik						
1	Penerangan/ pencahayaan di tempat saya bekerja sudah baik					
2	Suhu udara di tempat saya bekerja sudah baik					
3	Sarana dan prasarana di tempat saya bekerja sudah cukup memadai dan mendukung pekerjaan saya					
Lingkungan kerja non fisik						
5	Sesama pegawai dapat memberikan kenyamanan dan keamanan					
6	Hubungan antara bawahan dan atasan membantu saya dalam bekerja dengan baik					
7	Hubungan antara saya dengan sesama rekan kerja membantu dalam bekerja.					

5. Kinerja Pegawai

No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
Quality						
1	Standar kualitas yang telah ditetapkan oleh perusahaan selama ini dapat saya capai dengan baik.					
2	Saya berusaha menghasilkan kualitas kerja yang baik dibandingkan dengan rekan kerja.					
Quantity						
3	Selama bekerja, hasil pekerjaan saya lebih baik bila dibandingkan dengan waktu yang lalu.					
4	Selama bekerja, saya berusaha bekerja lebih baik dari sebelumnya					
Timeline						
5	Seluruh tugas pekerjaan selama ini dapat saya kerjakan dan hasilnya sesuai dengan waktu yang telah direncanakan perusahaan.					

LINK GOOGLE FORM KUESIONER: <https://forms.gle/uqmq3yR7bsCug9q1A>

Lampiran 2
HASIL UJI DESKRIPTI STATISTIK

Y_Kinerja					Z_Motivasi				
Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5
5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	3	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	1	2	1	2	2
129	126	127	131	126	124	128	124	125	127
255		258		126	252		249		127
128		129		126	126		125		127
4.25		4.3		4.2	4.2		4.15		4.23
85		86		84	255	84	83	84.67	251.67
				85					83.89

Kepemimpinan_X1					X2_Lingkungan Kerja					
X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5
4	4	5	5	5	4	4	3	5	4	5
4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4
3	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4
3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5
3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5
3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	5
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4
2	2	2	2	2	3	2	3	3	4	3
129	129	133	142	136	127	125	132	132	135	135
258		275		136	384			402		
129		138		136	128			134		
4.3		4.58		4.53	4.27			4.47		
		91.6		90.6	85.3			89.3		
86		7		7	3			3		174.67
					89.44					87.33

Lampiran 3 TABULASI DATA

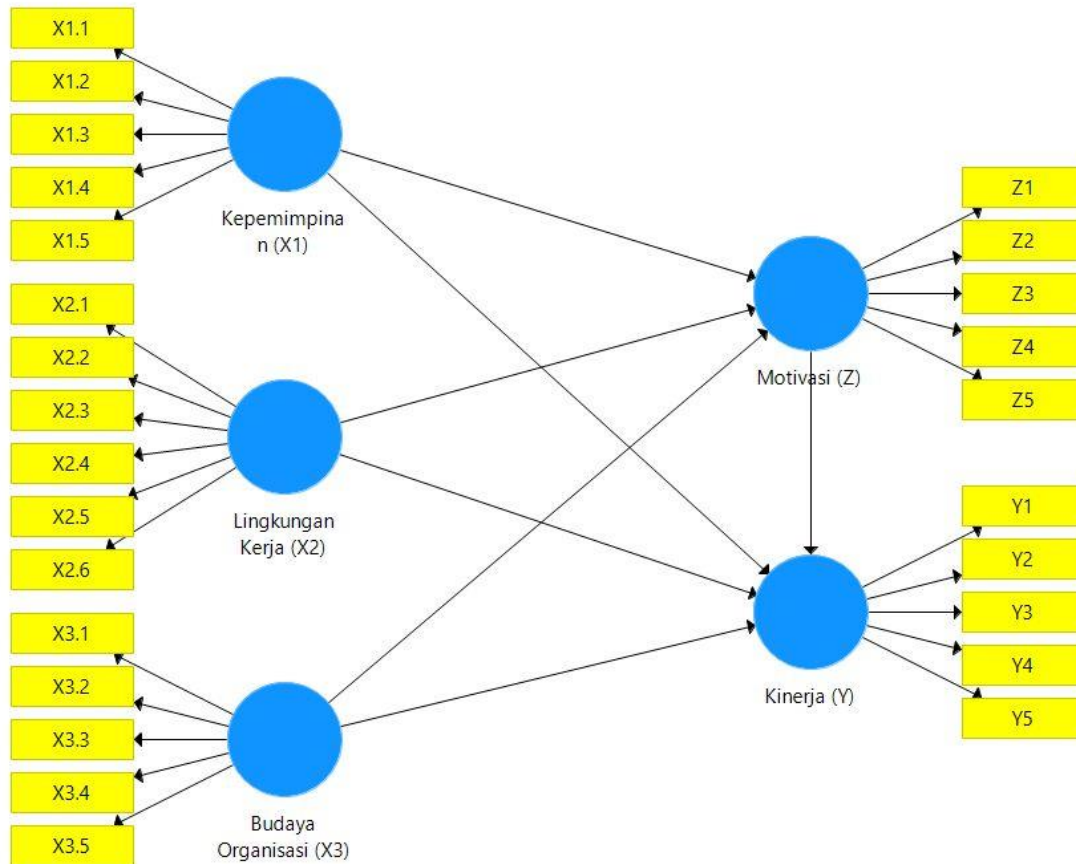
responden	Kepemimpinan_X1					X2_Lingkungan Kerja						X3_Budaya Organisasi					Z_Motivasi					Y_Kinerja				
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
9	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
10	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5
12	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
13	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
14	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
16	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
17	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
20	4	4	5	5	5	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4
21	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4
23	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	3	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
25	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
26	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
27	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
29	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
30	2	2	2	2	2	3	2	3	3	4	3	4	4	4	5	4	1	2	1	2	2	4	4	4	4	4
Jumlah	129	129	133	142	136	127	125	132	132	135	135	132	127	129	130	133	124	128	124	125	127	129	126	127	131	126

Lampiran 4

MODEL PENGUKURAN (PERANCANGAN MODEL, MODEL HASIL UJI

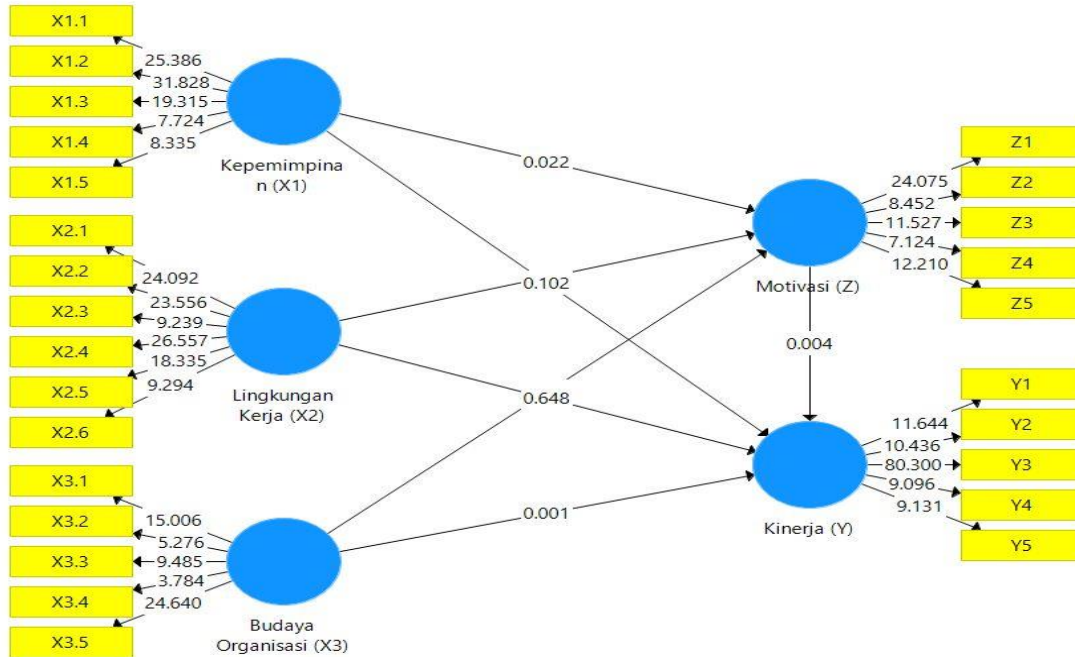
ALGORITMA DAN MODEL SETELAH BOTSTRAPPING)

PERANCANGAN MODEL



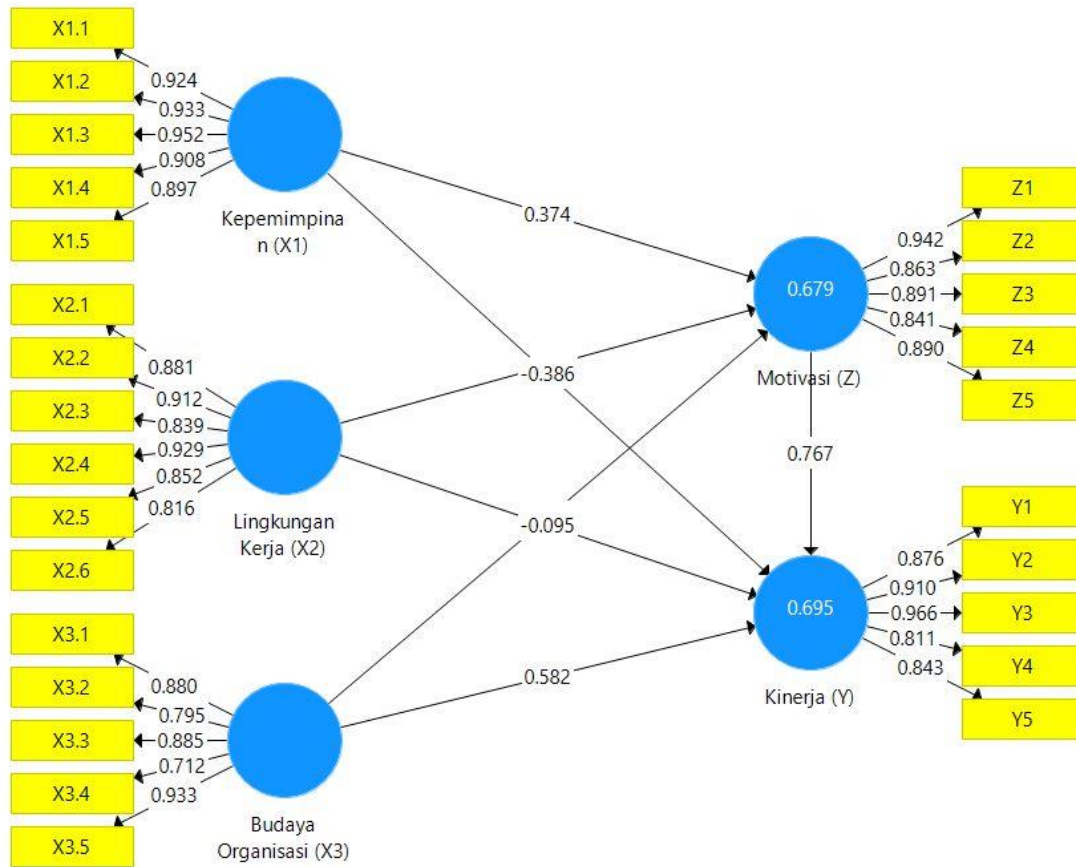
Lampiran 5

MODEL SETELAH Uji ALGORITMA



Lampiran 6

MODEL SETELAH UJIA BOTSTRAPPING (HIPOTESIS)



Lampiran 7

OUTER LOADING

	Budaya Organisasi (X3)	Kepemimpinan (X1)	Kinerja (Y)	Lingkungan Kerja (X2)	Motivasi (Z)
X1.1		0.924			
X1.2		0.933			
X1.3		0.952			
X1.4		0.908			
X1.5		0.897			
X2.1				0.881	
X2.2				0.912	
X2.3				0.839	
X2.4				0.929	
X2.5				0.852	
X2.6				0.816	
X3.1	0.880				
X3.2	0.795				
X3.3	0.885				
X3.4	0.712				
X3.5	0.933				
Y1			0.876		
Y2			0.910		
Y3			0.966		
Y4			0.811		
Y5			0.843		
Z1					0.942
Z2					0.863
Z3					0.891
Z4					0.841
Z5					0.890

Lampiran 8

R SQUARE

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja (Y)	0.695	0.646
Motivasi (Z)	0.679	0.642

Lampiran 9

CONSTRUCT RELIABILITY DAN VALIDITY

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi (X3)	0.910	0.990	0.925	0.713
Kepemimpinan (X1)	0.956	0.957	0.966	0.852
Kinerja (Y)	0.928	0.938	0.946	0.780
Lingkungan Kerja (X2)	0.938	0.957	0.950	0.761
Motivasi (Z)	0.931	0.938	0.948	0.785

Lampiran 10

DISCRIMINAT VALIDITY/CROSS LOADING

	Budaya Organisasi (X3)	Kepemimpinan (X1)	Kinerja (Y)	Lingkungan Kerja (X2)	Motivasi (Z)
X1.1	0.630	0.924	0.444	0.641	0.635
X1.2	0.525	0.933	0.395	0.593	0.623
X1.3	0.391	0.952	0.317	0.548	0.651
X1.4	0.276	0.908	0.208	0.624	0.665
X1.5	0.296	0.897	0.306	0.602	0.696
X2.1	0.689	0.663	0.796	0.881	0.789
X2.2	0.600	0.647	0.512	0.912	0.752
X2.3	0.525	0.516	0.358	0.839	0.528
X2.4	0.524	0.670	0.527	0.929	0.704
X2.5	0.640	0.436	0.514	0.852	0.496
X2.6	0.476	0.407	0.449	0.816	0.637

X3.1	0.880	0.474	0.743	0.694	0.472
X3.2	0.795	0.286	0.273	0.407	0.187
X3.3	0.885	0.342	0.496	0.554	0.334
X3.4	0.712	0.133	0.287	0.186	-0.047
X3.5	0.933	0.495	0.663	0.659	0.463
Y1	0.727	0.362	0.876	0.744	0.605
Y2	0.532	0.310	0.910	0.572	0.608
Y3	0.625	0.346	0.966	0.638	0.675
Y4	0.475	0.253	0.811	0.371	0.511
Y5	0.533	0.329	0.843	0.378	0.516
Z1	0.497	0.758	0.645	0.815	0.942
Z2	0.328	0.628	0.569	0.650	0.863
Z3	0.258	0.574	0.520	0.714	0.891
Z4	0.387	0.538	0.599	0.569	0.841
Z5	0.378	0.618	0.612	0.612	0.890

Lampiran 11

KOOFISIEN JALUR/UJI HIPOTESIS LANGSUNG

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi (X3) -> Kinerja (Y)	0.582	0.600	0.180	3.231	0.001
Budaya Organisasi (X3) -> Motivasi (Z)	-0.179	-0.139	0.185	0.963	0.336
Kepemimpinan (X1) -> Kinerja (Y)	-0.386	-0.411	0.235	1.638	0.102
Kepemimpinan (X1) -> Motivasi (Z)	0.374	0.352	0.163	2.297	0.022
Lingkungan Kerja (X2) -> Kinerja (Y)	-0.095	-0.178	0.209	0.457	0.648
Lingkungan Kerja (X2) -> Motivasi (Z)	0.640	0.648	0.138	4.638	0.000
Motivasi (Z) -> Kinerja (Y)	0.767	0.872	0.263	2.911	0.004

Lampiran 12

KOOFISIEN JALUR/UJI HIPOTESIS TIDAK LANGSUNG

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi (X3) - > Motivasi (Z) -> Kinerja (Y)	-0.137	-0.134	0.191	0.717	0.474
Kepemimpinan (X1) -> Motivasi (Z) -> Kinerja (Y)	0.287	0.320	0.218	1.313	0.190
Lingkungan Kerja (X2) -> Motivasi (Z) -> Kinerja (Y)	0.490	0.565	0.210	2.330	0.020