



## Peran Karakteristik Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dalam Peningkatan Kinerja Karyawan di Mediasi oleh Variabel Motivasi

Guli<sup>1</sup>, Heri Sapari Kahpi<sup>2</sup>, Cecep Warman<sup>3</sup>, Ida Rohaida<sup>4</sup>, Fathurrohman<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup> Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Banten, Banten, Indonesia

E-mail: [kahpi.stiebanten@gmail.com](mailto:kahpi.stiebanten@gmail.com)

Article Info	Abstract
<b>Article History</b> Received: 2021-05-12 Revised: 2021-07-22 Published: 2021-08-13  <b>Keywords:</b> <i>Leadership characteristics; Organizational Culture; Motivation; Performance.</i>	The purpose of this study was to examine the role of motivation in mediating the effect of leader characteristics and organizational culture on employee performance using Structural Equation Modeling. The sample taken is 100 employees using purposive sampling based on judgment sampling. The results showed that the results of the indirect effect of leader characteristics on performance through motivation had a path coefficient of 0.214 ( $0.527 * 0.406$ ) with P-values of $0.001 < 0.05$ , this means significant. Organizational culture on performance through motivation with a path coefficient of 0.121 ( $0.298 * 0.406$ ) with P-values of $0.032 < 0.05$ this means it is significant. The total effect (total effect) of leader characteristics on performance through motivation is 0.418 ( $0.204 + 0.214$ ) with a VAF of 0.633 ( $0.418 + 0.214$ ). Meanwhile, the total effect of organizational culture on performance through motivation is 0.347 ( $0.226 + 0.121$ ) with a VAF of 0.347 ( $0.347 + 0.121$ ). The results of the VAF that the influence of leader characteristics on performance through motivation is worth 0.633 or 63.3% is categorized as fully mediating. The results of the VAF that the influence of organizational culture on performance through motivation is worth 0.347 or 34.7% is categorized as fully mediating.
Artikel Info	Abstrak
<b>Sejarah Artikel</b> Diterima: 2021-05-12 Direvisi: 2021-07-22 Dipublikasi: 2021-08-13  <b>Kata kunci:</b> <i>Karakteristik Kepemimpinan; Budaya Organisasi; Motivasi; Kinerja.</i>	Tujuan dari penelitian ini untuk menguji peran motivasi dalam memediasi pengaruh karakteristik pemimpin dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> . Sampel yang diambil adalah 100 karyawan dengan menggunakan <i>purposive sampling</i> didasarkan pada <i>judgment sampling</i> . Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil efek tidak langsung karakteristik pemimpin terhadap kinerja melalui motivasi artinya positif dan signifikan. Budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi berarti signifikan. Pengaruh total ( <i>total effect</i> ) karakteristik pemimpin terhadap kinerja melalui motivasi adalah 0,418 ( $0,204 + 0,214$ ) dengan VAF sebesar 0,633 ( $0,418 + 0,214$ ). Sedangkan pengaruh total ( <i>total effect</i> ) budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi adalah 0,347 ( $0,226 + 0,121$ ) dengan VAF sebesar 0,347 ( $0,347 + 0,121$ ). Hasil VAF pengaruh karakteristik pemimpin terhadap kinerja melalui motivasi bernilai 0,633 atau 63,3% ini dikategorikan memediasi penuh. Hasil VAF pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi bernilai 0,347 atau 34,7% ini dikategorikan memediasi penuh.

### I. PENDAHULUAN

Perusahaan yang berkembang dan maju, karena adanya berfungsinya seluruh komponen dalam perusahaan tersebut dalam menjalankan seluruh ketentuan yang ada, sehingga target yang hendak dicapai bisa diraih dengan baik. Bergeraknya operasional sebuah perusahaan tentunya tidak terlepas dari peran manusia. Manusia adalah aset yang sangat penting bagi perusahaan di karenakan adanya peran manusia tujuan perusahaan dapat tercapai. (Ghezanda et al., 2013). Peran manusia dalam sebuah perusahaan sangat penting, dengan adanya kehadiran manusia maka kegiatan dan proses yang dilakukan saat bekerja akan dapat terlaksana. Kehadiran sumber daya manusia tersebut digunakan untuk mencapai tujuan yang

diinginkan oleh perusahaan (Ananda & Sunuharyo, 2018).

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada bawahannya (Agustini, 2018). Sehingga dengan pengelolaan itu terjadi meningkatkan kinerja para pegawai. faktor yang akan meningkatkan kinerja diantaranya karakteristik kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi, Menurut Anuraga et al.,

(2017) pemimpin merupakan seorang yang dapat memprakarsai tingkah laku dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain atau melalui prestise, kekuasaan dan posisi. Pemimpin adalah orang yang membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang lain agar mereka bersedia, komitmen dan setia melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya (Gorda, 2006). Penelitian Dionneet al. (2004), Beverly et al.(2008), Chi et al. (2008) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Budaya dikaitkan dengan manusia kinerja, dalam hal ini seorang pemimpin perlu mengarahkan motivasi dengan menciptakan kondisi (iklim) organisasi melalui pembentukan budaya kerja atau budaya organisasi sehingga para karyawan merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi (Agustini, 2018). budaya kerja dipandang berpengaruh terhadap perilaku manusia sehingga semakin kuat budaya organisasi maka semakin kemamuan kerja karyawan meningkat. hal ini sesuai dengan penelitian dilakukan marifah (2004) bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja, Faktor budaya organisasi juga bisa mendukung terciptanya motivasi untuk karyawan, hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Wirawan, (2015), indikator budaya organisasi meliputi pelaksanaan norma, pelaksanaan nilai-nilai, dan kepercayaan dan filsafat. Bila hal tersebut bisa diterapkan dan dilaksanakan, maka besar kemungkinan motivasi karyawan juga akan terbentuk dan kemudian akan diikuti pula oleh peningkatan kinerjanya.

Motivasi merupakan bentuk dorongan, dorongan tersebut bertujuan untuk memberikan semangat dan dapat meningkatkan kinerja seseorang (Gardjito et al., 2014). Hasil penelitian menurut Zameer et al., (2014) menunjukkan bahwa motivasi dalam industri minuman dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Kita dapat mengatakan bahwa jika manajemen puncak memusatkan perhatian pada motivasi karyawan maka itu akan membawa pemimpin menuju peningkatan kinerja karyawan yang positif. Juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Crispin et al., (2011) bahwa motivasi dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan. Sementara kinerja itu sendiri Menurut Rivai et al., (2014) merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan

perannya dalam perusahaan. Dengan demikian bisa pula disimpulkan bahwa kinerja merupakan pencapaian atas tanggung jawab pekerjaan yang dibebankan terhadap karyawan, Namun demikian, dalam setiap aktivitas, banyak hal yang bisa menyebabkan tidak tercapainya beberapa indikator dari sisi karakteristik pemimpin terhadap kinerja. Ada perilaku pemimpin dalam organisasi mungkin mempengaruhi kinerja mereka secara negatif. Salah satunya paradoks perilaku, seperti yang dilakukan oleh pemimpin paradoks perilaku paradoks bahkan terhadap dirinya sendiri mengubah pendapatnya secara berkala, tetapi itu mencerminkan negatif dalam perilaku bawahan terhadap pemimpin dengan memboikotnya secara efektif (Zhang et al., 2015). Menurut (Hasnawi & Abbas, 2020) mengungkapkan bahwa perilaku pemimpin paradoks memiliki pengaruh yang signifikan terhadap memboikot di tempat kerja dan organizational inertia (Kelembaman organisasi). Kelembaman organisasi menjadikan respon terhadap lingkungan bisnisnya akan bergerak dalam keadaan stagnasi menjadi lemah dan juga menjadi tidak mampu untuk melaksanakan rencana strategisnya. Jika keadaan ini terus berlanjut pasti akan berujung pada kematian organisasi dari dalam (Chung & Kim, 2017).

Oleh karena itu, penelitian terbaru tentang karakter pemimpin baik berfokus pada bagaimana hal itu mempromosikan perilaku positif pengikut terhadap kinerja karyawan dan organisasi (Diao et al., 2019). Peran seorang pimpinan yang mempunyai karakteristik kuat, serta menanamkan nilai-nilai budaya serta kearifan lokal, diharapkan bisa membangun motivasi karyawan secara baik, sehingga diharapkan dapat terjadi peningkatan kinerja untuk seluruh karyawan didalamnya. Bagaimana tidak, jika pimpinan memberikan tauladan serta karakter yang kuat, tentu hal itu bukan merupakan hal yang mustahil, dan hal tersebut bisa menjadi acuan setiap karyawan dalam bertindak. Menurut (Fajrin & Susilo, 2018). motivasi sebagai variabel memediasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karenanya penting variabel motivasi dari dalam diri untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab, dengan motivasi yang tinggi dari kepemimpinan akan meningkatkan dampak pada kinerja pula.

Dalam penelitian ini perusahaan bergerak dibidang Jasa Transportasi, Logistik dan Maintenance dalam melaksanakan kegiatannya senantiasa memperhatikan aspek-aspek diatas, sehingga diharapkan tidak terjadi masalah dalam

melaksanakan pelayanan dan tentu bisa menambah nilai kepercayaan dari pelanggan dan kepuasan pelanggan / *Customer Satisfactions* bisa diraih. Dalam mempertahankan apa yang sudah diraih perusahaan senantiasa menerapkan prinsip-prinsip yang sesuai dengan budaya organisasi, serta kearifan lokal yang ada, sehingga terbentuk karakter dari seorang pimpinan yang bisa membawa semangat perubahan bagi seluruh karyawan dibawahnya. Bila ini bisa diraih, maka secara tidak langsung, motivasi karyawan akan juga terbentuk sehingga diharapkan terjadi peningkatan dari sisi kinerja.

Pokok penelitian hanya difokuskan kepada aspek-aspek yang disampaikan diatas, sehingga hasil dari penelitian ini bisa dijadikan rekomendasi apabila ditemukan hal-hal yang kurang baik, untuk menjadi perbaikan kedepan, sehingga Perusahaan dapat semakin berkembang serta tingkat kepercayaan dari pelanggan tetap bisa dipertahankan.

a) Karakter Kepemimpinan

Menurut Stoner, S., James A.F. & Gilbert, (2012), mengatakan bahwa pemimpin dapat mempengaruhi para pegawai karena pemimpin mempunyai lima dasar kekuasaan yaitu kekuasaan berdasarkan ganjaran, kekuasaan koersif, kekuasaan berdasarkan legitimasi, kekuasaan berdasarkan penunjukan dan kekuasaan berdasarkan keahlian. Menurut Aga et al., (2016) bahwa gaya kepemimpinan mempunyai peran penting dalam keberhasilan operasional organisasi, pada dasarnya, pemimpin dapat memotivasi dan menginspirasi anggota tim menuju konsep operasional organisasi yang holistik sukses, ditandai dengan efisiensi, efektivitas, dan merasa puas dari para pegawai, selanjutnya menurut Samani & Hariyanto, (2012) berpendapat bahwa karakter dapat dimaknai sebagai nilai dasar yang membangun pribadi seseorang, terbentuk baik karena pengaruh dari sisi identitas maupun pengaruh lingkungan, dan hal ini membedakannya dengan orang lain, serta diwujudkan dalam sikap dan perilakunya dalam kehidupan sehari-hari terutama dalam berorganisasi yaitu terhadap tugas dalam mencapai tujuan organisasi, mempengaruhi kelompok agar mengidentifikasi, memelihara dan mengembangkan budaya organisasi. Sehingga dalam kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang-orang, dan menggerakkan berbagai sumber daya lainnya guna bekerjasama dalam mencapai tujuan,

kapabilitas, pengaruh proses, pemimpin dan pengikut, pergerakan kerjasama, dan tujuan. Tingkat kinerja dipengaruhi oleh karakteristik pimpinan. (Hambrick & Mason, 1984). Berdasarkan uraian diatas maka indikator-indikator yang dimunculkan adalah komitmen, mempengaruhi kelompok, mengembangkan budaya organisasi.

b) Budaya Organisasi

Menurut Robbin & Judge, (2014) budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang diantut oleh anggota-anggota organisasi itu. Menurut Irham Fahmi (2013:50), Budaya organisasi adalah Suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Sembiring, (2012:64-66) tentang fungsi budaya organisasi: Fungsi Budaya organisasi menurut Robbins. menetapkan tapal batas, budaya memberikan rasa identitas, budaya mempermudah komitmen, dan budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi. Menurut (Kahpi et al., (2020)) bahwa budaya organisasi merupakan dasar dari organisasi yaitu norma dan nilai bersama tentang bagaimana melakukan sesuatu di dalam organisasi.

c) Motivasi

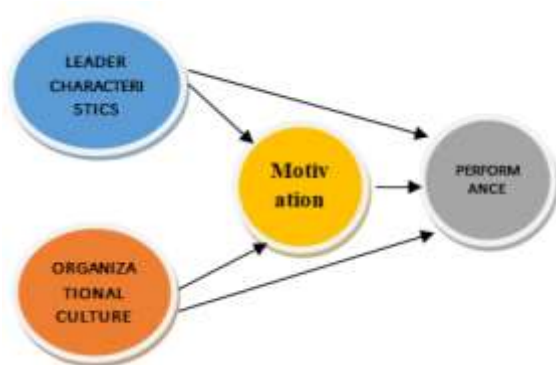
Menurut Robbin & Judge, (2014) mendefinisikan motivasi bahwa motivasi merupakan sebuah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Sedangkan menurut (Mangkunegara, (2016) menyatakan "motivasi dapat terbentuk dari sikap (attitude) karyawan dalam menghadapi situasi kerja diperusahaan (situation). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai itu tujuan organisasi, Menurut Mahardika et al., (2013) motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. sikap dan nilai ini adalah kekuatan untuk mendukung dalam tingkah laku seseorang untuk mencapai tujuan.

d) Kinerja Karyawan

Menurut Wirawan, (2015) bahwa kinerja adalah keluaran atau output yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Sedangkan menurut Hasibuan, (2008) kinerja merupakan sesuatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu pencapaiannya. Selanjutnya menurut Mangkunegara, (2012) kinerja karyawan adalah hasil kerja yang bisa dilihat secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, hasil kinerja dari pekerjaan yang dilakukan seseorang dalam kurun waktu tertentu dalam menjalankan tugas yang diberikan untuk mencapai suatu tujuan (Heri Sapari Kahpi et al., 2020)

e) Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan pada landasan teoritis yang ada serta adanya beberapa bukti dari penelitian terdahulu yang secara empiris sudah dilakukan, maka variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah karakteristik pemimpin dan budaya organisasi dengan variabel pendukung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, model dari penelitian tersebut dapat digambarkan dalam table seperti dibawah ini:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Hipotesis dalam penelitian dapat disampaikan sebagai berikut:

a) Pengaruh Karakteristik Pemimpin terhadap Kinerja Karyawan

Untuk bisa meningkatkan kinerja dari setiap karyawan dalam Perusahaan, maka

salah satu faktornya adalah bergantung kepada karakter dari pemimpin dalam perusahaan tersebut, jika Pemimpin mempunyai karakter yang kuat, serta mengerti tata cara dalam berkomunikasi dan berorganisasi dengan mengesampingkan segala aspek fasilitas yang melekat padanya, maka hal ini akan lebih memberikan efek nyaman kepada karyawan, sehingga karyawan dapat dengan tenang dalam melaksanakan pekerjaan serta tenang dalam menyampaikan segala aspek yang berhubungan dengan rencana perbaikan.

Pemimpin sangat menentukan tercapainya kinerja karyawan dalam suatu organisasi, karena pemimpin yang berkarakter akan sangat mudah mendorong setiap karyawan untuk bisa melaksanakan setiap tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Oleh sebab itu, perlu seorang pemimpin yang berkarakter baik, untuk bisa dengan mudah, perusahaan mencapai tujuan yang diharapkan, menurut penelitian yang dilakukan oleh (Kusumawati, 2010) menyatakan bahwa karakteristik pemimpin sangat berhubungan kuat dengan kinerja, oleh karena itu, berdasarkan uraian diatas maka hipotesis pertama yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

$H_1$  : Karakteristik Pemimpin berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

b) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Agar dapat melaksanakan kegiatan operasional dengan baik, sebuah organisasi atau perusahaan akan selalu memperhatikan budaya yang berkembang dan sudah ada dalam perusahaan tersebut, adanya keberagaman budaya dari setiap individu, harus mampu disatukan dalam sebuah wadah yang mempunyai tujuan yang sama yaitu sebuah perusahaan, Pembentukan budaya sendiri, sudah terbentuk sejak awal sebuah perusahaan berdiri, sehingga hal ini, bisa sangat berpengaruh kepada perilaku setiap pelaku dalam perusahaan tersebut. Ketika budaya organisasi dapat diterapkan dengan baik, maka tentunya, faktor lain akan bisa terbentuk, salah satunya adalah kinerja karyawan.

Budaya organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja dan oleh karenanya perlu dipelihara dengan baik. Menurut Agustini, (2018) budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, oleh karena itu, berdasarkan uraian

diatas maka hipotesis kedua yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

$H_2$  : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

c) Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan salah satu hal atau faktor yang melatar belakangi seseorang melakukan aktivitas dengan baik, untuk mencapai apa yang diharapkan. Dalam hal motivasi dalam bekerja, hal ini tentu salah satu sasarannya adalah bisa melakukan pekerjaan dengan baik serta sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dilatarbelakangi pula oleh munculnya perasaan atau hasrat yang positif seseorang dalam bertindak. Motivasi yang baik dan bisa dipertahankan secara terus menerus, sangat berdampak terhadap kinerja dari seseorang. Karenanya, perusahaan harus bisa mencipta-kan segala daya upaya untuk bisa membuat karyawan bisa termotivasi dalam setiap aktivitasnya. Menurut Gardjito et al., (2014) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, oleh karena itu, berdasarkan uraian diatas maka hipotesis ketiga yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

$H_3$  : Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini mengarah pada jenis penelitian kausalitas dan penelitian kuantitatif. Penelitian kausalitas adalah penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab-akibat (*cause-effect*) antar beberapa konsep atau beberapa variabel atau juga beberapa strategi yang dikembangkan kandalam manajemen. Sedangkan penelitian kuantitatif merupakan penelitian untuk menemukan konsep atau tesa baru, peneliti terlebih dahulu mengembangkan proposisi dan hipotesis dan langkah berikutnya diuji dengan data kuantitatif hingga akhirnya sampai pada temuan akhir berupatesa baru atau hipotesis yang teruji (Ferdinand, 2014), adapun populasi dalam penelian ini adalah seluruh karyawan dengan penentuan sampel menggunakan purposive sampling didasarkan pada judgment sampling. Dalam menganalisis disesuaikan dengan pola penelitian dan variabel diteliti. Analisis data menggunakan Structural Equation Modelling (SEM). SEM merupakan model statistic dalam mencari dan menjelaskan hubungan antar

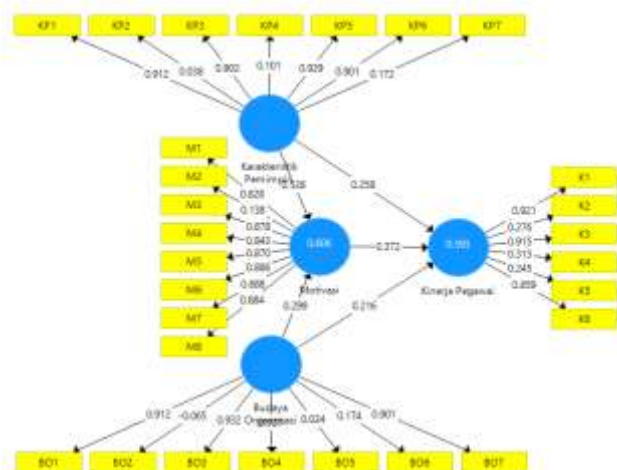
variabel yang diteliti. Dalam melakukan analisis SEM menggunakan *Smart PLS*. Pengukuran semua item dinilai pada skala Likert enam poin mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju) (Wang et al., 2019).

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Hasil Penelitian

#### 1) Pengujian Kelayakan Model (*Inner Model*)

Tiga criteria yang dipakai peneliti dalam pengujian kualitas data dengan *SmartPLS* untuk menilai *outer model* (kualitas data) yaitu *Convergent Validity*, *Composite Reliability* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur (Hair et al., 2011). *Output* pengukuran model (*measurement model*) dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2. Output pengukuran model 1

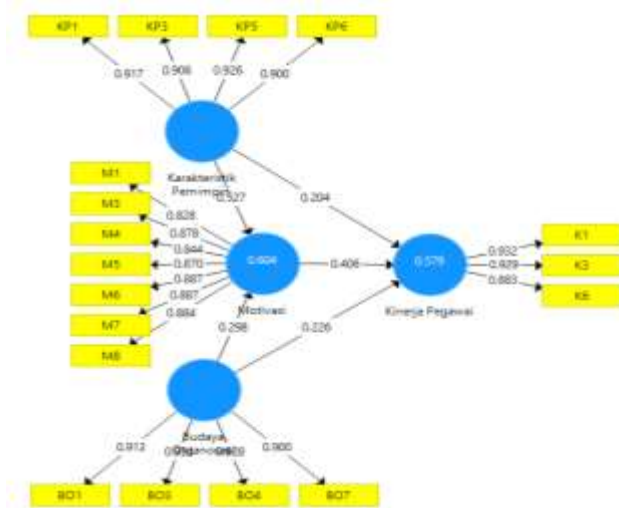
Tabel 1. Hasil Output dari pengukuran model 1

Karakteristik Pemimpin		Budaya Organisasi		Motivasi		Kinerja	
Indikator	Model	Indikator	Model	Indikator	Model	Indikator	Model
KP.1	0,912	BO.1	0,912	M.1	0,828	K.1	0,921
KP.2	0,908	BO.2	0,065	M.2	0,138	K.2	0,276
KP.3	0,902	BO.3	0,932	M.3	0,878	K.3	0,915
KP.4	0,101	BO.4	0,927	M.4	0,843	K.4	0,313
KP.5	0,929	BO.5	0,024	M.5	0,870	K.5	0,245
KP.6	0,901	BO.6	0,174	M.6	0,886	K.6	0,883
KP.7	0,172	BO.7	0,901	M.7	0,888		
				M.8	0,884		

Sumber: Olah data Hasil Penelitian

Dari hasil analisis terlihat bahwa item KP2, KP4, KP7, M2, BO2, BO5, BO6, K2, K4, dan K5 memiliki nilai faktor loading dibawah 0,7, oleh karenanya item tersebut harus dibuang dari model.





Gambar 3. Output pengukuran model 2

Tabel 2. Hasil Output dari pengukuran model 2

Karakteristik Pemimpin		Budaya Organisasi		Motivasi		Kinerja	
Indikator	Model	Indikator	Model	Indikator	Model	Indikator	Model
KP.1	0,917	BO.1	0,913	M.1	0,828	K.1	0,932
KP.3	0,906	BO.3	0,934	M.3	0,878	K.3	0,929
KP.5	0,926	BO.4	0,928	M.4	0,844	K.6	0,883
KP.6	0,900	BO.7	0,900	M.5	0,870		
				M.7	0,887		
				M.8	0,884		

Sumber: Olah data Hasil Penelitian

Pengukuran model kedua setelah menghilangkan *loading factor* yang rendah, model terlihat sudah memiliki *convergen validity* karena tidak terdapat lagi *loading factor* yang nilainya di bawah 0,7, sehingga model sudah layak untuk dianalisis lebih lanjut. Menilai *discriminant validity* dapat dilakukan dengan cara membandingkan akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dengan ketentuan akar AVE harus lebih besardari pada nilai antara konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 3. Output Fornel-Larker Criterium

	Budaya Organisasi	Karakteristik Pemimpin	Kinerja	Motivasi
Budaya Organisasi	0,919			
Karakteristik Pemimpin	0,757	0,912		
Kinerja	0,663	0,680	0,915	
Motivasi	0,697	0,752	0,717	0,869

Sumber: Olah data Hasil Penelitian

Hasil pengujian menunjukkan nilai akar AVE antar konstruk lebih besar bila dibandingkan dengan korelasi antara konstruk dengan

konstruk lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap variabel laten memiliki *discriminant validity* yang baik.

## 2) Mengevaluasi Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)

Kriteria *validity* dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilainya 0,70 dan AVE berada diatas 0,50. Pada table berikut akan disajikan nilai *Composite Reliability* dan AVE untuk seluruh variabel.

Tabel 4. Composite Reliability dan Average Variance Extracted

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0,939	0,939	0,956	0,845
Karakteristik Pemimpin	0,933	0,935	0,952	0,832
Kinerja	0,903	0,912	0,939	0,837
Motivasi	0,946	0,948	0,956	0,754

Sumber: Olah data Hasil Penelitian

Berdasarkan Tabel diatas dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi criteria yaitu *composite reliabliti* yaitu > 0,7 dan AVE > 0,5.

## 3) Hasil Pengujian Kelayakan Model (Inner Model)

Pengujian kelayakan model dilakukan dengan uji *inner model* atau model struktural yang dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Nilai *R-square* digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen, semakin tinggi nilai *R-square* berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan.

Tabel 5. Nilai R-Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja	0,579	0,566
Motivasi	0,604	0,596

Sumber: Olah data Hasil Penelitian

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *R-square* untuk variabel kinerja diperoleh sebesar 0,566 dan untuk variabel nilai motivasi diperoleh sebesar 0,596. Hasil

ini menunjukkan bahwa 56,6% variabel kinerja dapat dipengaruhi oleh variabel karakteristik pemimpin, budaya organisasi dan motivasi, sedangkan 59,6% variabel motivasi dipengaruhi oleh variabel karakteristik pemimpin dan budaya organisasi, Uji kelayakan model juga dapat dilakukan dengan *melihat* nilai  $Q^2$ , untuk menghitung  $Q^2$  dapat digunakan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2) \dots$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,579)(1 - 0,604)$$

$$Q^2 = 0,833$$

yang terakhir adalah dengan mencari nilai Goodness of Fit (GoF). Berbeda dengan CB-SEM, untuk nilai GoF pada PLS-SEM harus dicari secara manual.

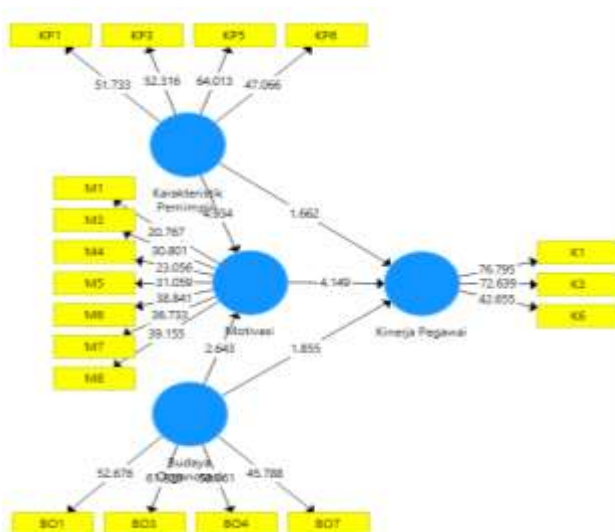
$$GoF = \sqrt{AVE} \times R^2$$

$$GoF = 0,483$$

Hasil perhitungan nilai GoF 0,483 masuk kategori GoF besar karena berada pada nilai diatas 0,38, dari pengujian  $R^2$ ,  $Q^2$  dan GoF terlihat bahwa model yang dibentuk adalah robust, Sehingga pengujian hipotesa dapat dilakukan.

#### 4) Hasil Pengujian Hipotesis

Dalam PLS pengujian secara statistic setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode *bootstrap* terhadap sampel. Pengujian dengan *bootstrap* juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut:



Gambar 4. Bootstrapping Penelitian

Tabel 6. Result For Inner Weights

	Origin al Sample (O)	Samp le Mean (M)	Stand ar d Deviat ion (STDEV)	T Statistic s ((O/ST DEV))	P Values
Budaya Organisasi -> Kinerja	0,226	0,227	0,122	1,855	0,064
BudayaOrg anisasi -> Motivasi	0,298	0,290	0,113	2,643	0,008
Karakteristik Pemimpin -> Kinerja	0,204	0,210	0,123	1,662	0,097
Karakteristik Pemimpin -> Motivasi	0,527	0,536	0,107	4,934	0,000
Motivasi -> Kinerja	0,406	0,399	0,098	4,149	0,000

Sumber: Olah data Hasil Penelitian

Dari hasil estimation dapat dilihat pada table diatas bahwa pengaruh karakteristik pemimpin terhadap kinerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,204 dimana pengaruhnya tidak signifikan ( $t_{hitung} (1,662) < t_{tabel} (1,96)$ ; dengan tingkat signifikansi  $P 0,097 > 0,05$ ). Budaya organisasi terhadap kinerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,226, pengaruhnya tidak signifikan dimana ( $t_{hitung} (1,855) < t_{tabel} (1,96)$  dengan tingkat signifikansi  $P 0,064 > 0,05$ ). Selanjutnya karakteristik pemimpin terhadap motivasi memiliki koefisien jalur sebesar 0,527, dimana pengaruhnya signifikan ( $t_{hitung} (4,934) > t_{tabel} (1,96)$  dengan tingkat signifikansi  $P 0,000 < 0,05$ ). Budaya organisasi terhadap motivasi memiliki koefisien jalur sebesar 0,298 dimana pengaruhnya adalah signifikan dilihat dari ( $t_{hitung} (2,643) > t_{tabel} (1,96)$  ;  $P 0,008 < 0,05$ ). Dan motivasi terhadap kinerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,406, dan pengaruhnya signifikan dimana ( $t_{hitung} (4,149) > t_{tabel} (1,96)$  dengan tingkat signifikansi  $P 0,000 < 0,05$ ).

#### 5) Hasil pengujian Mediasi

Dalam menganalisis kekuatan pengaruh antar variable baik pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh totalnya. Pengaruh langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah pengaruh yang muncul melalui sebuah variabel antara, pengaruh total (*total effect*) adalah pengaruh dari berbagai hubungan (Ferdinand, 2014, p.296), untuk mengetahui

pengaruh atau efek mediasi pendekatan Hair *et al.* dalam Sholihin dan Ratmono (2013), VAF (*Variance Accounted For*) merupakan ukuran seberapa besar variabel pemediasi mampu menyerap pengaruh langsung yang sebelumnya tidak signifikan dari model tanpa pemediasi, hasil pengukuran Smart PLS dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 7.** Pengujian Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Karakteristik Pemimpin -> Kinerja Budaya Organisasi	0,214	0,213	0,064	3,364	0,001
Organisasi -> Kinerja	0,121	0,116	0,056	2,153	0,032

Sumber: Olah data hasil penelitian

Dari tabel diatas bahwa hasil efek tidak langsung karakteristik pemimpin terhadap kinerja melalui motivasi memiliki koefisien jalur sebesar 0,214 ( $0,527 \times 0,406$ ) dengan P-values  $0,001 < 0,05$  ini berarti signifikan. Budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi dengan koefisien jalur sebesar 0,121 ( $0,298 \times 0,406$ ) dengan P-values  $0,032 < 0,05$  ini berarti signifikan, Pengaruh total (*total effect*) karakteristik pemimpin terhadap kinerja melalui motivasi adalah 0,418 ( $0,204 + 0,214$ ) dengan VAF sebesar 0,633 ( $0,418 + 0,214$ ). Sedangkan pengaruh total (*total effect*) budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi adalah 0,347 ( $0,226 + 0,121$ ) dengan VAF sebesar 0,347 ( $0,347 + 0,121$ ), Hasil VAF pengaruh karakteristik pemimpin terhadap kinerja melalui motivasi bernilai 0,633 atau 63,3% ini dikategorikan memediasi penuh, hasil VAF pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi bernilai 0,347 atau 34,7% ini dikategorikan memediasi penuh.

## B. Pembahasan

### 1) Pengaruh Karakteristik Pemimpin Terhadap Kinerja

Hasil pengujian pengaruh karakteristik pemimpin ( $X_1$ ) terhadap kinerja (Y) adalah 0,204 sebagaimana diperlihatkan oleh koefisien jalurnya. Dilihat dari nilai t sebesar 1,662 lebih kecil dari  $t_{tabel}$  1,960 dan nilai probabilitas sebesar 0,097, *Sig* 0,097 lebih besar dari nilai probabilitas 0,05, artinya tidak signifikan, hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif tapi tidak signifikan dari

variabel karakteristik pemimpin ( $X_1$ ) secara individu terhadap kinerja (Y).

Pengaruh karakteristik pemimpin terhadap kinerja karyawan semakin tinggi dan merupakan pengaruh yang positif, jika pemimpin memiliki kemampuan, sikap yang baik, minat yang tinggi terhadap pekerjaannya, maka pimpinan akan memiliki dorongan yang kuat untuk bekerja keras sehingga kinerjanya juga akan semakin meningkat sesuai dengan tujuan yang diharapkan (Ananda & Sunuharyo, 2018). Sejalan dengan penelitian (Pujiwati & Susanty, 2015); (Kusumawati, 2010); bahwa karakterisitik pimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### 2) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Hasil pengujian pengaruh variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y) adalah 0,226 sebagaimana diperlihatkan oleh koefisienjalurnya. Dilihat dari nilai t sebesar 1,855 lebih kecil dari  $t_{tabel}$  1,960 dan nilai probabilitas sebesar *sig* 0,064 lebih besar dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai ( $0,064 > 0,05$ ), hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif tapi tidak signifikan dari variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) secara individu terhadap kinerja (Y). Penerapan budaya organisasi diperlukan untuk mendukung pencapaian sasaran perusahaan dan juga sebagai pendorong prestasi kerja karyawan agar dapat menjalankan tugas secara optimal sehingga kinerja karyawan tinggi. Mengingat pentingnya tuntutan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan, karateristik setiap karyawan juga menjadi hal yang perlu diperhatikan (Korengkeng & Pandowo, 2019). Sejalan dengan penelitian (Shahzad et al., 2012) bahwa organisasi budaya memiliki dampak yang mendalam pada kinerja karyawan.

### 3) Pengaruh Karakteristik Pemimpin Terhadap Motivasi

Hasil pengujian atas arah pengaruh variabel karakteristik pemimpin ( $X_1$ ) terhadap motivasi (Z) adalah 0,527 sebagaimana diperlihatkan oleh koefisien jalurnya. Dilihat dari nilai t sebesar 4,934 lebih besar dari  $t_{tabel}$  1,960 dan nilai probabilitas sebesar *sig* 0,000 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai ( $0,000 < 0,05$ ) artinya signifikan, hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel karakteristik pemimpin ( $X_1$ ) secara individu terhadap



motivasi (Z). Karakteristik pimpinan merupakan ciri khas yang dimiliki setiap individu masing-masing pimpinan, sehingga ini akan memberikan motivasi pada semua pegawai yang dibawahnya. Hal ini sejalan dengan penelitian Hasil penelitian (Ghezanda et al., 2013); (Djoemadi & Noermijati, 2014) bahwa karakter individu pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai.

#### 4) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi

Hasil pengujian atas pengaruh variabel budaya organisasi( $X_1$ ) terhadap motivasi (Z) adalah 0,298 sebagaimana diperlihatkan oleh koefisien jalurnya, dilihat dari nilai t sebesar 2,643 lebih besar dari  $t_{tabel}$  1,960 dan nilai probabilitas sebesar *sig* 0,008 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai ( $0,008 < 0,05$ ) artinya signifikan, hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel budaya organisasi( $X_2$ ) secara individu terhadap motivasi (Z), Hasil penelitian ini sejalan dengan (Rego, 2014) bahwa pengaruh budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

#### 5) Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis atas arah pengaruh variabel motivasi(Z) terhadap kinerja (Y) adalah 0,406 sebagaimana diperlihatkan oleh koefisien jalurnya. Dilihat dari nilai t 4,149 lebih besar dari  $t_{tabel}$  1,960 dan nilai probabilitas sebesar *Sig* 0,000 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai ( $0,000 < 0,05$ ) artinya signifikan. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel motivasi(Z) secara individu terhadap kinerja (Y), Sebagaimana hasil penelitian (EK & Mukuru, 2013; Zameer et al., 2014) bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi terbentuk oleh perilaku karyawan, usaha dan kegigihan karyawan ini akan membantu meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan (Wijaya & Andreani, 2015).

#### 6) Pengaruh Karakteristik Pemimpin Terhadap Kinerja Melalui Motivasi

Berdasarkan hasil perhitungan mediasi bahwa nilai VAF sebesar 0,633 atau 63,3% dikategorikan pemediasi penuh dan signifikan, artinya bahwa karakteristik pemimpin berpengaruh terhadap kinerja yang

membentuk variabel motivasi, hal ini menunjukkan bahwa karakteristik pemimpin yang baik akan berdampak pada pembentukan motivasi dan akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

#### 7) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi

Berdasarkan hasil perhitungan mediasi bahwa nilai VAF sebesar 0,347 atau 34,7% dikategorikan memediasi penuh dan signifikan, artinya bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi akan berdampak pada motivasi dan akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

### IV. SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa temuan dalam penelitian ini menunjukkan perlunya karakteristik kepemimpinan dan budaya kerja sebagai fokus penelitian dalam meningkatkan kinerja karyawan, ini diperlukan untuk mendorong kinerja yang lebih baik dengan variabel motivasi kerja., oleh Karena ini, model yang diadopsi dalam penelitian ini dan hipotesis membuktikan efek tidak langsung dari karakteristik kepemimpinan dan budaya organisasi pada kinerja pegawai, dicapai melalui peran mediasi yaitu motivasi kerja.

### DAFTAR RUJUKAN

- Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806–818. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.012>
- Agustini, I. G. A. A. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Kinerja Perusahaan PT. Erha Clinic Indonesia. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 7(12), 2493–2507. <https://doi.org/10.24843/eeb.2018.v07.i12.p02>
- Ananda, S. S., & Sunuharyo, B. S. (2018). Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Mediator

- Motivasi Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Petrokimia Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 58(1).
- Anuraga, I. P. M., Sintaasih, D. K., & Riana, I. G. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Pemberdayaan Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(9), 3291–3324.
- Chung, Y. W., & Kim, T. (2017). Impact of using social network services on workplace ostracism , job satisfaction , and innovative behaviour. *Behaviour & Information Technology*, 0(0), 1–9. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2017.1369568>
- Crispen, C., Michael, O. S., & Tendai, M. (2011). Leadership style, employee motivation and commitment: Empirical evidence from a consolidated retail bank operating in a depressed economy. *African Journal of Business Management*, 5(20), 8337–8346. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.1005>
- Diao, H., Song, L. J., Wang, Y., & Zhong, J. (2019). Being passionate to perform: The joint effect of leader humility and follower humility. *Frontiers in Psychology*, 10(MAY), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01059>
- Djoemadi, F. R., & Noermijati. (2014). Pengaruh Karakteristik Pemimpin dan Penghargaan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan ( Studi pada PT Visi Karya Agritama ). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 12(2), 239–247.
- EK, K., & Mukuru, E. (2013). Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(4), 73–82.
- Fajrin, I. Q., & Susilo, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(4), 117–124.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen* (3rd ed.).
- Gardjito, A. H., Musadieq, M. Al, & Nurtjahjono, G. E. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 13(1), 1–8. <https://doi.org/10.17509/jimb.v2i1.13083>
- Ghezanda, R., Sunuharyo, B. S., Susilo, H., Administrasi, F. I., & Kerja, K. S. (2013). Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Situasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 3(1).
- Hair, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. a. (1984). Echelons : of Reflection The Its Organization as Top a. *Management*, 9(2), 193–206. <http://www.jstor.org/stable/258434>
- Hasibuan, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT.Bumi Aksara.
- Hasnawi, H. H. Al, & Abbas, A. A. (2020). Workplace Ostracism as a Mediating Variabel in the Relationship between Paradoxical Leader Behaviours and Organizational Inertia. *Organizacija*, 53(2), 165–181. <https://doi.org/10.2478/orga-2020-0011>
- Kahpi, H. S., Khairusy, M. A., Abidin, Z., & Salam, A. F. (2020). Moderating Role of Job Satisfaction on The Relation between Participative Leadership Styles and Performance in a Petrochemical Company. *Jurnal Minds: Manajemen Ide Dan Inspirasi*, 7(2), 117–128.
- Kahpi, H. S., Salam, A. F., Riyanto, I., Fathurrohman, F., & Nuryanto, U. W. (2020). The Role of Organizational Culture Against Employee Loyalty in The Manufacturing Industry of Musical Instrument Assembly. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 119.
- Korengkeng, L., & Pandowo, M. H. C. (2019).

- Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Individu Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Trans Retail Indonesia Cabang Kawanua Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(4), 5185-5194. <https://doi.org/10.35794/emba.v7i4.26127>
- Kusumawati, R. (2010). Pengaruh karakteristik pimpinan dan inovasi produk baru terhadap kinerja perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. *AKSES: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 5(9).
- Mahardika, R., Hamid, D., & Ruhana, I. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. (Survei Karyawan Pada PT. Axa Financial Indonesia Sales Office Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(2), 1-10. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/viewFile/187/284>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. P. (2012). *Evaluasi Kinerja SDM* (Keenam). PT Refika Aditama.
- Pujiwati, A., & Susanty, E. (2015). The Influence Of Individual Characteristics and Work Motivation On Employee Performance. *CBAM*, 2(1), 46-52. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Rego, A. M. M. Do. (2014). Pengaruh Imbalan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kejaksaaan Agung Dan Kejaksaaan Distrik Dili. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(10), 599-613.
- Rivai, V., Ramilly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (3rd ed.). Raja grafindo persada.
- Robbin, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Prilaku Organisasi* (16th ed.). Salemba Empat.
- Samani, M., & Hariyanto. (2012). *Konsep dan Model Pendidikan Karakter*. PT Remaja. Rosdakarya.
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). How to realize a concept: Lexical selection and the conceptual network in text generation. *Machine Translation*, 3(9), 975-985. <https://doi.org/10.1007/BF00310042>
- Stoner, S., J. A. F., Freeman, E., & Gilbert, D. (2012). *Management*. Prentice Hall inc.
- Wang, Y., Luo, W., Zhang, J., & Guo, Y. (2019). More humility, less counterproductive work behaviors? The role of interpersonal justice and trust. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s11782-019-0069-7>
- Wijaya, T., & Andreani, F. (2015). Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama. *AGORA*, 3(2), 37-45. <https://doi.org/10.34006/jmb.v7i4.2>
- Wirawan. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. PT Raja Grafindo Persada.
- Zameer, H., Alireza, S., NISAR, W., & AMIR, M. (2014). The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(1), 293-298. <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v4-i1/630>
- Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., Li, X. B., Chen, Y. R., Brewer, M., Lee, Y. T., Hong, Y. Y., Tadmor, C. T., Liou, S. N., Li, P. P., Woodcock, K., Xie, Y.-H., & Zhang, Z. (2015). Paradoxical Leader Behavior in People Management: Antecedents and Consequences Journal: Academy of Management Journal Academy of Management Journal Paradoxical Leader Behaviors in People Management: Antecedents and Consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2), 538-566.
- Regita Puji Agustin, Adi Suparwo, Wulan Yuliyana, Denok Sunarsi, & Nurjaya. (2021). *Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan serta dampaknya pada Word of Mouth Jasa Pengurusan Nenek di CV Speed Nenek*. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 4(3), 186-190. Retrieved from <http://jiip.stkipyapisdompnu.ac.id/jiip/index.php/JIIP/article/view/249>