

## BAB V

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan pada pegawai yang bekerja di PT PLN (Persero) UP3 Surabaya Barat dengan metode pengambilan data kuesioner sampel jenuh sebagai berikut :

Tabel 5 Populasi dan sampel penelitian

No.	Kualifikasi	Jumlah	Presentase
1.	Jumlah total pegawai	83 Orang	100 %
2.	Jenis Kelamin	Laki- laki : 57 orang	68%
		Perempuan : 26 orang	32 %
3.	Usia	< 30 tahun : 22 orang	26,51%
		31-40 tahun : 41 orang	49,40%
		41-60 tahun : 10 orang	12,05%
		51-56 tahun : 10 orang	12,05%
4.	Pendidikan terakhir	SMA/Sederajat = 26 Orang	31,33%
		D1-D3 = 21 Orang	25,30%
		S1/ Sederajat = 34 Orang	40,95%
		S2 = 2 orang	2,41%
5.	Masa kerja	< 5 tahun = 10 Orang	12,05%
		5-10 tahun = 51 Orang	61,45%
		> 10 tahun = 22 Orang	26,51%

#### 5.2 Hasil Penelitian

Hasil dari pengujian outer model ini digunakan untuk mengukur model guna mengetahui tingkat validitas dan menghitung tingkat reliabilitas dari indikator konstruk suatu data penelitian. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu data kuesioner yang telah

dikumpulkan dapat dinyatakan valid apabila pernyataan dalam kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang dapat diukur oleh kuesioner tersebut. Menurut Ghozali (2018) mendefinisikan validitas sebagai petunjuk sejauh mana suatu alat pengukur betul-betul mengukur apa yang perlu diukur.

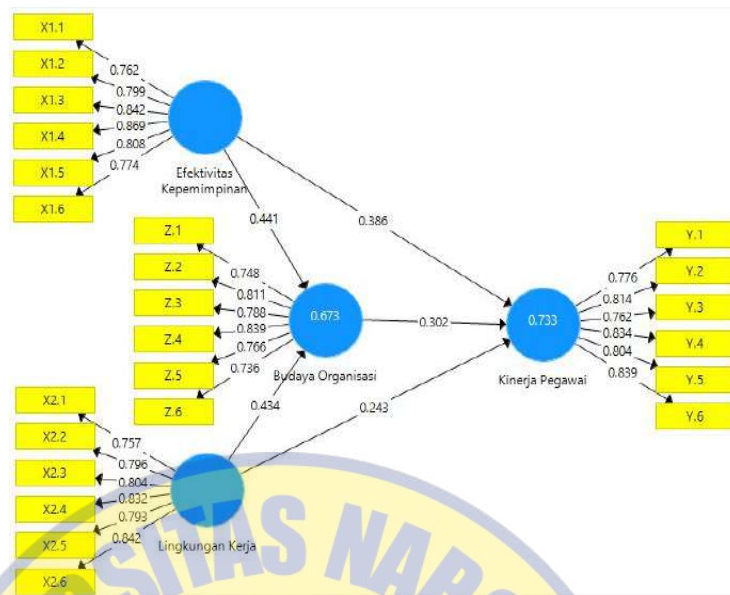
### 5.2.1 Pengukuran *Outer Model*

Analisis model pengukuran (*outer model*) pada penelitian ini dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas dengan menggunakan software Smart PLS 3.0. Uji validitas terdiri atas validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). Sedangkan uji reliabilitas dinyatakan dalam perhitungan nilai *composite reliability*, *cronbach's Alpha* dan *Discriminant validity*.

#### a. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Dalam evaluasi *convergent validity* dari pemeriksaan *individual item reliability*, dapat dilihat dari *standardized loading factor*. Standar loading factor menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Berikut adalah nilai *outer loading* dari masing-masing indikator pada variabel penelitian :

*Gambar 6 Model struktural hasil pengolahan data outer loading*



Tabel 6 Loading faktor penelitian dengan Smart PLS 3.0

	Budaya Organisasi	Efektivitas Kepemimpinan	Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja
X1.1		0,762		
X1.2		0,799		
X1.3		0,842		
X1.4		0,869		
X1.5		0,808		
X1.6		0,774		
X2.1				0,757
X2.2				0,796
X2.3				0,804
X2.4				0,832
X2.5				0,793
X2.6				0,842
Y.1			0,776	
Y.2			0,814	
Y.3			0,762	
Y.4			0,834	
Y.5			0,804	
Y.6			0,839	
Z.1	0,748			
Z.2	0,811			
Z.3	0,788			
Z.4	0,839			
Z.5	0,766			
Z.6	0,736			

Berdasarkan data yang ditampilkan pada tabel 6 di atas, diketahui bahwa sebagian besar dari masing-masing indikator variabel penelitian memiliki nilai outer loading  $> 0.7$ . Namun, terlihat masih terdapat beberapa indikator yang

memiliki nilai outer loading  $< 0.7$ . Menurut Chin (1998) seperti yang dikutip oleh Imam Ghozali (2014), nilai outer loading antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat convergent validity. Data di atas menunjukkan tidak ada indikator variabel yang nilai outer loading-nya di bawah 0,5, sehingga semua indikator dinyatakan layak atau valid untuk digunakan penelitian dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

#### b. Validitas diskriminan (*Discriminant Validity*)

Hasil uji validitas yang diperoleh dari pengolahan data menggunakan software Smart PLS 3.0 didapatkan nilai *Fornell Lacker Criterion* dan nilai *AVE* dari tiap indikator sebagai berikut :

Tabel 7 Hasil pengolahan data discriminant validity smart PLS 3.0

Fornell-Larcker Criterion

	Budaya Organisasi	Efektivitas Kepemimpinan	Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja
Budaya Organisasi	0,782			
Efektivitas Kepemimpinan	0,770	0,810		
Kinerja Pegawai	0,786	0,802	0,805	
Lingkungan Kerja	0,768	0,757	0,767	0,804

Berdasarkan tabel *fornell lacker criterium*, didapatkan hasil uji validitas diskriminan pada variabel Efektivitas Kepemimpinan (X1) sebesar 0.810, variabel Kinerja Pegawai (X2) sebesar 0.786, variabel Budaya Organisasi (Z) sebesar 0.768 dan untuk variabel Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0.805. Dari nilai hasil pengolahan data tersebut dihasilkan nilai setiap variabel lebih besar dari

0.5 sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran validitas diskriminan menggunakan tabel Fornell-Lacker Criterium telah memenuhi syarat dan valid.

### c. Uji Reliabilitas

Setelah diperoleh hasil uji validitas pada setiap instrument pertanyaan dari setiap variabel, maka langkah selanjutnya adalah pengujian reliabilitas. Dalam uji reliabilitas dapat diamati pada hasil yang diperoleh dari pengolahan data Smart PLS 3.0 kriteria *Construct Reliability and Validity* pada nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* pada tiap variabelkonstruk.

Selanjutnya adalah uji reliabilitas konstruk yang diukur melalui nilai *Composite Reliability* (CR) dengan pengolahan data yang telah diperoleh sebagai berikut :

*Tabel 8 Hasil Composite Reliability pengolahan data Construct Reliability and Validity smart PLS 3.0*

Construct Reliability and Validity				
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0,872	0,873	0,904	0,612
Efektivitas Kepemimpinan	0,895	0,897	0,920	0,656
Kinerja Pegawai	0,891	0,894	0,917	0,648
Lingkungan Kerja	0,891	0,896	0,917	0,647

Dari hasil pengujian yang ditunjukkan pada table 8 diatas dari blok indikator yang mengukur konstruk *Composite Reliability* menampilkan nilai reliabilitas yang baik. Diamana suatu konstruk dapat dinyatakan reliabel apabila nilai composite reliability > 0.6. Menurut Hair dkk.,(2014) koefisien



composite reliability harus lebih besar dari 0.7 meskipun nilai 0.6 masih dapat diterima.

*Tabel 9 Hasil Cronbach's Alpha pengolahan data Construct Reliability and Validity smart PLS 3.0*

**Construct Reliability and Validity**

	Cronbach's Alpha
Budaya Organisasi	0,872
Efektivitas Kepemimpinan	0,895
Kinerja Pegawai	0,891
Lingkungan Kerja	0,891

Uji reliabilitas dapat diperkuat dengan hasil pengolahan data nilai *cronbach's alpha* dan AVE (*Average Variance Extracted*) yang diperoleh dalam penelitian ini seperti pada table 9 diatas. Dari table tersebut diketahui bahwa masing-masing nilai *cronbach's alpha* pada masing-masing variabel tersebut  $> 0.70$ . Menurut Ghozali (2015) suatu item akan dikatakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha*  $> 0.70$ .

Hasil serupa dari pengolahan data yang dapat memperkuat nilai uji reliabilitas ditunjukkan oleh nilai AVE (*Average Variance Extracted*)  $> 0.50$ . Dimana validitas *convergent* juga dapat diketahui melalui AVE tersebut. Menurut Muhson (2022) suatu instrumen dikatakan memenuhi pengujian apabila memiliki rata-rata konstruk reflektif lebih dari 0.5. Berikut data yang diperoleh dari hasil pengolahan data menggunakan software Smart PLS 3.0.

*Tabel 10 Hasil AVE pengolahan data Construct Reliability and Validity smart PLS 3.0*

#### Construct Reliability and Validity

	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0,612
Efektivitas Kepemimpinan	0,656
Kinerja Pegawai	0,648
Lingkungan Kerja	0,647

Dari hasil pengolahan data PLS Algorithm Smart PLS 3.0 diatas dapat disimpulkan bahwa semua variabel pada penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik pada masing-masing konstruknya.

#### 5.2.2 Pengukuran Goodness offit model

Menurut Muhson (2022) pengukuran model fit ini untuk melihat kelayakan dari model dan data untuk menguji pengaruh variabel dengan ditunjukkan oleh nilai SRMR kurang dari 0.1. Berikut hasil pengukuran model fit melalui software Smart PLS 3.0.

Tabel 11 Hasil pengolahan data model fit smart PLS 3.0

#### Fit Summary

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,081	0,081
d_ULS	1,982	1,982
d_G	1,416	1,416
Chi-Square	568,375	568,375
NFI	0,675	0,675

Pada pengukuran ini diperoleh hasil atau nilai dari SRMR dari pengolahan data menujukkann angka 0.081 dimana angka tersebut lebih kecil daripada nilai 0.1 yang menjadikan model tersebut sudah fit atau memenuhi kelayakan untuk dilakukan pengujian selanjutnya melalui pengukuran *inner model*.

### 5.2.3 Pengukuran Inner Model

Pada analisis inner model ini untuk menguji signikansi pengaruh dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kemudian langkah selanjutnya adalah dengan melakukan *bootstrapping* yaitu untuk mengetahui nilai estimasi koefisien hubungan jalur dalam struktural.

Hussein (2015) mengatakan dalam bukunya bahwa pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai-statistik dan nilai probabilitas. Adapun kriteria pengujian hipotesis yaitu

1. Dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t- statistik yang digunakan adalah 1,96.
2. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis dapat digambarkan jika t- statistik memiliki hasil  $> 1,96$ .
3. Sedangkan untuk menolak atau menerima hipotesis menggunakan probabilitas dapat diasumsikan bahwa Hipotesis diterima jika nilai  $p < 0,05$ .

Pengujian dalam model penelitian ini menggunakan dua langkah menurut Sholihin dkk., (2013) yaitu *direct effect* dan *indirect effect* :

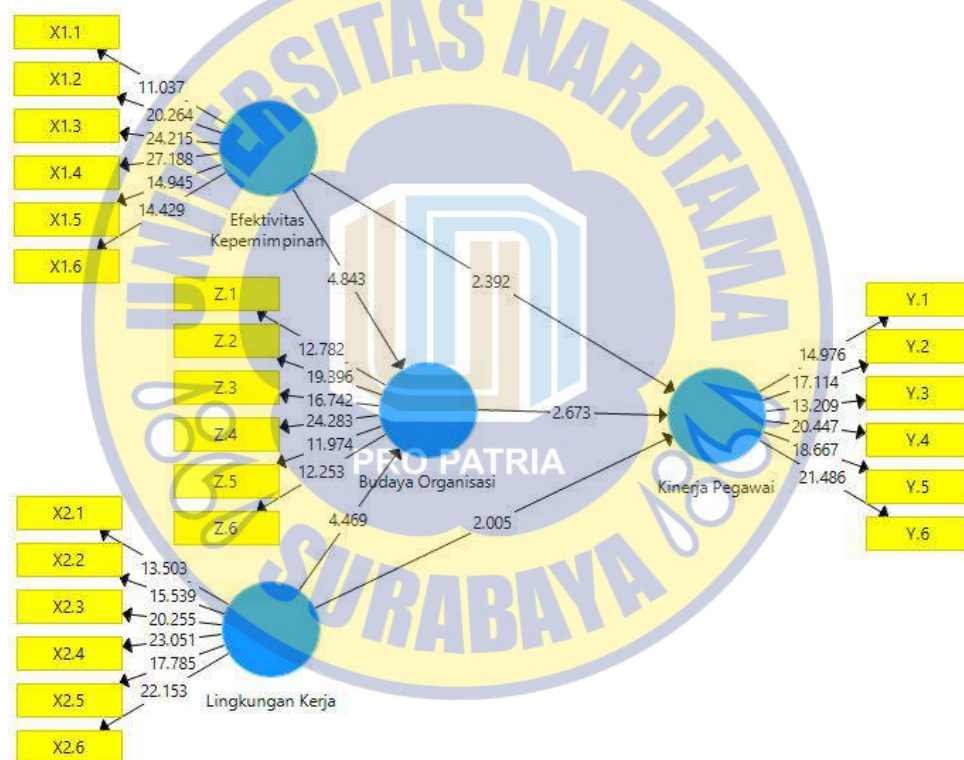
- a. Langkah pertama adalah dengan cara melakukan estimasi *direct effect* yaitu menguji pengaruh langsung antara variabel servant Beban Kerja, Kompensasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.



b. Langkah kedua adalah dengan cara melakukan estimasi *indirect effect* yaitu menguji pengaruh tidak langsung antara Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening.

Dari hasil pengolahan data bootstrapping dengan menggunakan software Smart PLS 3.0 didapatkan hasil sebagai berikut :

Gambar 7 Model structural hasil pengolahan data bootstrapping



Sumber: Penulis (2025)

Hasil kalkulasi *bootstrapping direct effect* didapatkan pengaruh langsung antar variabel sebagai berikut :

Tabel 12 Hasil direct effect dari kalkulasi bootstrapping smart PLS 3.0

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai	2,673	0,008
Efektivitas Kepemimpinan -> Budaya Organisasi	4,843	0,000
Efektivitas Kepemimpinan -> Kinerja Pegawai	2,392	0,017
Lingkungan Kerja -> Budaya Organisasi	4,469	0,000
Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai	2,005	0,046

Dari hasil pengolahan data *bootstrapping* data diatas yaitu hubungan antar variabel yang berpengaruh langsung atau *direct effect* dapat disimpulkan bahwa hipotesis :

- H1. Efektivitas Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dapat diterima karena nilai  $t > 1.96$  dan  $p < 0.05$ .
- H2. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dapat diterima karena nilai  $t > 1.96$  dan  $p < 0.05$ .
- H3. Efektivitas Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi dapat diterima karena nilai  $t > 1.96$  dan  $p < 0.05$ .
- H4. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi dapat diterima karena nilai  $t > 1.96$  dan  $p < 0.05$ .
- H5. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dapat diterima karena nilai  $t > 1.96$  dan  $p < 0.05$ .

Sementara hasil *indirect effect* dari pengolahan data *bootstrapping* dengan menggunakan *software* Smart PLS 3.0 didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 13 Hasil indirect effect dari kalkulasi bootstrapping smart PLS 3.0

	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Efektivitas Kepemimpinan -> Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai	2,105	0,036
Lingkungan Kerja -> Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai	2,333	0,020

Dari hasil pengolahan data *bootstrapping* data diatas yaitu hubungan antar variabel yang berpengaruh tidak langsung atau *indirect effect* dapat disimpulkan bahwa hipotesis :

- a. H6. Efektivitas Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai variabel *intervening* diterima karena nilai  $p < 0.05$ .
- b. H7. Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai variabel *intervening* dapat diterima karena  $p < 0.05$ .

### 5.3 Pembahasan

Dari hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H1) diterima dan disimpulkan bahwa Efektivitas Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dimana pemberian beban kerja yang melebihi kapasitas pegawai dapat menurunkan kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan peneliti sebelumnya Kepemimpinan yang kuat mampu mengarahkan sumber daya manusia dengan efisien, memfasilitasi komunikasi yang terbuka, serta mendorong inovasi dan pengembangan diri pegawai (Fiqi, 2018); (Qodariah, 2019). Kepemimpinan yang mendukung dan memberikan arahan yang jelas dapat meningkatkan motivasi serta komitmen pegawai terhadap tujuan organisasi (Saota, 2022); (Nurwanda, 2019).

Dengan adanya kepemimpinan yang kuat, pegawai cenderung merasa lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, mampu beradaptasi dengan perubahan, dan merespons tantangan dengan lebih efektif.

Pada hasil analisa hipotesis kedua (H2) didapatkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai yang berarti kompensasi yang diberikan perusahaan sesuai dengan apa yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Hasil ini didukung oleh peneliti sebelumnya Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja pegawai. Karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi (Sedarmayanti, 2016). Hal ini juga diperkuat oleh hasil penelitian (Asfar & Anggraeni, 2020) dan (Yantika dkk., 2018).

Pada hasil Analisa hipotesis ketiga (H3) dapat disimpulkan bahwa Efektivitas Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi, artinya beban kerja yang berlebihan dapat menurunkan komitmen organisasi pekerja. Hasil tersebut sependapat dengan peneliti sebelumnya Efektivitas kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan terhadap budaya organisasi, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja karyawan dengan gaya kepemimpinan yang tepat dapat menciptakan lingkungan yang mendukung budaya organisasi yang positif dan kepemimpinan yang efektif berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi yang kuat, yang berdampak positif pada kinerja

pegawai (Ulyanah dkk., 2021) dan kepemimpinan yang mendukung dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap budaya organisasi (Astuti dkk., 2019)

Pada hasil analisa hipotesis keempat (H4) dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi, yang dapat diartikan pemberian imbalan yang sesuai dapat meningkatkan komitmen organisasi. Hal ini didukung oleh Budaya organisasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating. Penelitian ini menekankan pentingnya memahami interaksi antara budaya organisasi dan lingkungan kerja dalam konteks kinerja karyawan (Susanti, 2023) dan budaya organisasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Sulistiawan dkk., 2018)

Hasil analisa hipotesis kelima (H5) menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil tersebut didukung oleh Ervin, dkk. (2020) yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif adalah faktor penting yang dapat menjelaskan variasi kinerja karyawan. Nilai-nilai budaya yang diyakini bersama dapat menjadi pengikat organisasi dengan karyawan.

Hasil analisa hipotesis keenam (H6) menyatakan bahwa Efektivitas Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi



melalui mediasi budaya organisasi. Sejalan dengan pendapat Robbins & Judge (2017) bahwa budaya organisasi adalah faktor determinan dalam keberhasilan organisasi, karena budaya yang kuat dan selaras dengan tujuan organisasi dapat secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai dan hasil organisasi.

Hipotesis ketujuh (H7) menyatakan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi tetapi dapat berdampak pada kinerja pegawai jika dimediasi oleh budaya organisasi. Sependapat dengan Riana, I. G (2017) bahwa bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap Kinerja yaitu memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung, baik secara fisik maupun psikologis, dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi karyawan.

