



**PERSEPSI KARYAWAN TETAP TENTANG KEPEMIMPINAN DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP SEMANGAT KERJA DAN  
LOYALITAS KARYAWAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XII  
JEMBER**

*PERMANENT EMPLOYEE PERCEPTIONS ABOUT LEADERSHIP AND  
ORGANIZATIONAL CULTURE AGAINST EMPLOYEE MORAL AND  
LOYALTY AT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XII JEMBER*

**SKRIPSI**

Oleh

**Aris Dwi Nurul Kumala**

**NIM 110810201005**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2015**



**PERSEPSI KARYAWAN TETAP TENTANG KEPEMIMPINAN DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP SEMANGAT KERJA DAN  
LOYALITAS KARYAWAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA  
XII JEMBER**

*PERMANENT EMPLOYEE PERCEPTIONS ABOUT LEADERSHIP AND  
ORGANIZATIONAL CULTURE AGAINST EMPLOYEE MORAL AND  
LOYALTY AT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XII JEMBER*

**SKRIPSI**

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Studi Manajemen (S1)  
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

**Aris Dwi Nurul Kumala**

**110810201005**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2015**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN**

**UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI**

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini ;

Nama : Aris Dwi Nurul Kumala  
NIM : 110810201005  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Skripsi : Persepsi Karyawan Tetap Tentang Kepemimpinan  
Dan Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja  
Dan Loyalitas Karyawan Pada PT. Pekebun  
Nusantara XII Jember

Menyatakan bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata dikemudian hari skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini, Saya buat dengan sebenarnya.

Jember, 30 September 2015

Yang menyatakan,

Aris Dwi Nurul Kumala  
NIM 110810201005

**PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul skripsi : Persepsi Karyawan Tetap Tentang Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja Dan Loyalitas Karyawan Pada PT. Pekebunan Nusantara XII Jember

Nama Mahasiswa : Aris Dwi Nurul Kumala

NIM : 110810201005

Jurusan : S-1 Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanggal Persetujuan : 7 September 2015

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs.M.Syahrudin, M.M

NIP. 195509191985031003

Chairul Saleh S.E.

NIP. 196903061999031001

Menyetujui  
Ketua Program Studi S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE, M.M

NIP 19780525 200312 2 002

**PENGESAHAN**

**JUDUL SKRIPSI**

**PERSEPSI KARYAWAN TETAP TENTANG KEPEMIMPINAN DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP SEMANGAT KERJA DAN  
LOYALITAS KARYAWAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XII  
JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh ;

Nama : Aris Dwi Nurul Kumala  
NIM : 110810201005  
Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal ;

30 September 2015

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Tim Penguji

1. Ketua : Drs. Markus Apriono M.M (.....)  
1964041989021001
2. Sekretaris : Ariwan Joko N S.E.,M.M (.....)  
196910071999021001
3. Anggota : Dr. Ika Barokah S S.E.,M.M (.....)  
197805252003122002

Mengetahui/ Menyetujui  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi  
Dekan,

**FOTO**

**4 x 6**

**cm**

Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si.  
NIP. 196306141990021001

**PERSEMBAHAN**

**Bismillahirrohmanirrohim**

**Segala puji dan syukur Kepada Allah SWT yang telah menuntun dan memberikan petunjuk kepadaku, tempatku bergantung dan memohon pertolongan. Alhamdulillah, dengan segala kerendahan hati, kupersembahkan skripsiku ini sebagai bentuk tanggung jawab, bakti dan ungkapan terima kasihku kepada :**

1. Kedua orang tuaku tercinta, Ayahku Alm. Arifin Abdullah dan Ibuku Suciati yang senantiasa mencurahkan kasih sayang, perhatian dan lantunan do'a yang tak pernah berhenti untuk kesuksesanku, menjadi penyemangatku untuk menyelesaikan semua ini.
2. Kakakku Aris Dessy Nur Hayati dan Aris Dwi Nurul Kumala saudara kembarku terima kasih atas segala dukungan dan do'a yang selalu tercurahkan
3. Semua keluarga besarku, terima kasih atas do'a dan dukungannya selama ini
4. Guru-guru (TK-SMA) dan Dosen-dosenku yang telah memberikan ilmu sebagai bekal dalam kehidupanku
5. Rekan seluruh manajemen 2011 Fakultas Ekonomi Universitas Jember
6. Almamater yang aku banggakan Universitas Jember



**MOTTO**

*“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah nasib suatu kaum, sehingga kaum itu mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.”*

*(Ar-Ra’du 11)*

*“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan yang lain. Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.”*

*(QS. Al-Insyirah 6-8)*

*“Kebanggaan kita yang terbesar adalah bukan tidak pernah gagal, tetapi bangkit kembali setiap kali kita jatuh.”*

*-confusius-*



**PERSEPSI KARYAWAN TETAP TENTANG KEPEMIMPINAN DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP SEMANGAT KERJA DAN  
LOYALITAS KARYAWAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XII  
JEMBER**

*PERMANENT EMPLOYEE PERCEPTIONS ABOUT LEADERSHIP AND  
ORGANIZATIONAL CULTURE AGAINST EMPLOYEE MORAL AND  
LOYALTY AT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XII JEMBER*

**SKRIPSI**

Oleh

**Aris Dwi Nurul Kumala**

**NIM 110810201005**

Pembimbing

**Dosen Pembimbing I : Drs.M.Syahrudin, M.M**

**Dosen Pembimbing II : Chairul Saleh S.E,**



## RINGKASAN

**Persepsi Karyawan Tentang Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja Dan Loyalitas Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember;** Aris Dwi Nurul Kumala, 110810201005; 2015; 105 Halaman; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember.

Pada saat ini didalam dunia usaha semakin banyak persaingan yang dapat mendorong perusahaan untuk lebih meningkatkan daya saingnya. Berkaitan dengan banyaknya persaingan tersebut yang perlu diperhatikan oleh perusahaan yaitu manajemen sumber daya manusia. Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting untuk mengerakkan bawahannya guna untuk mendapatkan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan efektif dan efisien dalam organisasi. Budaya organisasi adalah falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki bersama dan dikembangkan oleh organisasi yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Loyalitas merupakan suatu sikap yang timbul sebagai akibat keinginan untuk setia dan berbakti baik itu pada pekerjaannya, kelompok, atasan maupun pada perusahaannya. Semangat kerja karyawan merupakan aset paling penting dalam suatu perusahaan, dalam hal ini perusahaan sebaiknya lebih teliti dalam menjaga sumber daya manusia yang dimiliki.

PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember merupakan salah satu badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang pertanian yang menghasilkan produk-produk pertanian seperti kopi, kakao, karet, tanaman hortikultura, dan kayu. Dalam mencapai tingkat produksi yang telah ditetapkan, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan bawahan sangat diperlukan karena perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap semangat kerja dan loyalitas karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember. Populasi dalam penelitian

ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Perkebunan Nusantara XII Jember. Metode sampling yang digunakan adalah metode populasi atau sensus dengan jumlah responden 50 orang. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah primer dan sekunder. Data tersebut diperoleh dari dokumen perusahaan dan penyebaran kuesioner. Variabel digunakan yaitu sebanyak 4 variabel. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Ada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember 2) Ada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember, dan 3) Ada pengaruh semangat kerja terhadap loyalitas karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember.

## SUMMARY

**Permanent Employee Perceptions About Leadership And Organizational Culture Againts Employee Moral And Loyalty At PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember ; Aris Dwi Nurul Kumala, 110810201005; 2015; 105 Pages; of Management , Faculty of economics, Jember University.**

At this time in the business the more competition that could lead to company to more increase the competitive. Pertaining to many this competition that need attention by companies are management human resources .Leadership has a role to play that is essential for actuating his subordinates in order to to get human resources able to work with effectively and efficiently in a central organization. Organization Culture is of philosophy, ideology, values, the assumption, confidence, hope, attitudes and norms that belong together and developed by organization that formed into a rule used as guidance in thinking and act in reached organizational goals. Loyalty is an attitude arising as a result desire to faithful and dutiful good in his job, group, superior or in his company. Employees working spirit is most important assets in an enterprise, in this case the company should be in greater detail in maintaining human resources belongs to.

PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember is one of state-owned company which are moves in agricultural produce agricultural products such as coffee, cocoa, rubber, plants hortikultura, and wood.In achieving production level that has been set, the ability leader in moving subordinate indispensable of concurrent leader has had a significant impact to the attitudes, behavior and employee performance. This study attempts to examine the influence of leadership and culture organization of working spirit and loyalty an employee at PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember. Population in research it is a whole permanent workers PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember. A sampling method of this or census with the number of respondents 50 people. The data used in this research was primary and secondary. Data were obtained from corporate documents and the distribution of the questionnaire .Variable used with 4 variable. Instrument the analysis used is the analysis .

The research results show that: 1) There is the influence of leadership and organizational culture on employee morale at PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember 2) There is the influence of leadership and culture organization to loyalty employees at PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember and 3) There is the influence of the spirit of employee loyalty at PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember.

## PRAKATA

Puji syukur dan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayahnya. Sholawat serta salam semoga selalu tercurah pada sveri tauladan kita Nabi Muhammad SAW. Dengan mengucapkan Alhamdulillahirobbil' alamin atas limpahan rahmatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Persepsi Karyawan Tetap Tentang Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja Dan Loyalitas Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember” telah disusun untuk memenuhi salh satu syarat guna meraih gelar sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jember.

Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, sehingga penulis mengharapkan masukan dan saran atas penelitian ini yang akan dijadikan pertimbangan pada penelitian selanjutnya. Selama penyusunan skripsi ini, penulis tidak lepas dari bantuan semua pihak. Dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya kepada :

Penulis menyampaikan rasa terima kasih yang amat besar kepada ;

1. Bapak Dr. Moehammad Fathorrazi M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Handriyono, SE., M.Si selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Bapak Drs.M.Syahrudin, M.M selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak Chairul Saleh S.E selaku Dosen Pembimbing II yang perhatian dan sabar memberikan segenap waktu dan pemikiran, bimbingan, semangat, juga nasehat yang sangat bermanfaat sehingga terselesaikan skripsi ini.
4. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah membimbing sampai akhirnya penulis dapat menyelesaikan studi.
5. Kedua orang tuaku tercinta, Ayahku Alm. Arifin Abdullah dan Ibuku Suciati yang senantiasa mencurahkan kasih sayang, perhatian dan lantunan do'a yang tak pernah berhenti untuk kesuksesanku, menjadi penyemangatku untuk menyelesaikan semua ini.



6. Kakakku Aris Dessy Nur Hayati dan Aris Dwi Nurul Mala saudara kembarku terima kasih atas segala dukungan dan do'a yang selalu tercurahkan
7. Semua keluarga besarku, terima kasih atas do'a dan dukungannya selama ini
8. Ardian Yofi Pranata yang selalu memberikan semangat, do'a serta dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini
9. Teman-teman seperjuangan Wrismi, Puput, Mega, Daine, Leni dan teman-teman manajemen 2011 yang lainnya yang tidak bisa disebutkan satu-satu terima kasih atas bantuan dan masukan dalam menyelesaikan skripsi ini
10. Kelompok KKN 27 terima kasih atas semangat dan dukungannya
11. Teman kost Jawa IV 7B, Ica, Dea, Echa dan Astrid yang telah memberikan semangat dan selalu menghibur
12. Para responden di PT. Perkebunan Nusantara XII Jember terima kasih atas partisipasi dan dukungannya
13. Serta kepada semua pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu, penulis mengucapkan terima kasih banyak atas semua bantuan yang diberikan

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kesalahan dari pihak pribadi. Demikian, semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi almamater tercinta, serta bagi setiap pembaca pada umumnya.

Jember, September 2015

Aris Dwi Nurul Kumala

DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	vi
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	vii
<b>HALAMAN PEMBIMBING</b> .....	viii
<b>RINGKASAN</b> .....	ix
<b>PRAKATA</b> .....	xiii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xviii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xix
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xx
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	1
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	4
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	4
<b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....	5
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	6
<b>2.1 Landasan Teori</b> .....	6
2.1.1 Pengertian persepsi .....	6
2.1.2 Kepemimpinan .....	6
2.1.3 Budaya Organisasi .....	9



2.1.4 Loyalitas Karyawan .....	12
2.1.5 Semangat Kerja .....	16
2.1.6 Pengaruh Antar Variabel .....	17
2.1.7 Kajian Empiris .....	19
<b>2.2 Kerangka Konseptual .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3 Hipotesis Penelitian .....</b>	<b>25</b>
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>26</b>
<b>3.1 Rancangan Penelitian .....</b>	<b>26</b>
<b>3.2 Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data .....</b>	<b>26</b>
<b>3.3 Populasi dan Sampel .....</b>	<b>27</b>
3.3.1 Populasi .....	27
3.3.2 Sampel .....	27
<b>3.4 Identifikasi Variabel Dan Definisi Operasional.....</b>	<b>27</b>
3.4.1 Identifikasi Variabel .....	27
3.4.2 Devinisi Operasional Variabel.....	28
<b>3.5 Skala Pengukuran Dan Kategorisasi Varibel .....</b>	<b>29</b>
3.5.1 Skala Pengukuran .....	29
3.5.2 Kategorisasi Variabel .....	30
<b>3.6 Metode Analisis Data .....</b>	<b>33</b>
3.6.1 Uji Instrumen .....	33
3.6.2 Uji Asumsi Klasik .....	34
3.6.3 Analisis Jalur .....	36
3.6.4 Uji Hipotesis .....	37
3.6.5 Model Trimming.....	38
3.6.6 Perhitungan Jalur .....	39
<b>3.7 Kerangka Pemecahan Masalah .....</b>	<b>40</b>

<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	42
<b>4.1 Hasil Penelitian</b> .....	42
4.1.1 Gambaran Singkat PT. Perkebunan Nusantara XII .....	42
4.1.2 Karakteristik Responden .....	50
4.1.3 Uji Instrument .....	52
4.1.3.1 Uji Validitas .....	52
4.1.3.2 Uji Reliabilitas .....	54
4.1.3.3 Uji Normalitas .....	54
4.1.3.4 Uji Asumsi Klasik .....	54
4.1.4 Analisis Data .....	58
4.1.4.1 Analisis Jalur .....	58
4.1.4.2 Perhitungan Koefisien Jalur .....	60
4.1.5 Deskripsi Variabel .....	62
<b>4.2 Pembahasan</b> .....	68
4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja .....	69
4.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja .....	70
4.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan .....	71
4.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan .....	72
4.2.5 Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan .....	74
<b>4.3 Keterbatasan Penelitian</b> .....	75
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	76
<b>5.1 Kesimpulan</b> .....	76
<b>5.2 Saran</b> .....	77
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	78
<b>LAMPIRAN</b> .....	82

**DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	22
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	50
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	50
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	50
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	51
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas .....	52
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas .....	53
Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas .....	54
Tabel 4.8 Hasil Uji Multikolinieritas .....	54
Tabel 4.9 Hasil Analisis Jalur .....	58
Tabel 4.10 Deskripsi Variabel Kepemimpinan.....	62
Tabel 4.11 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi .....	64
Tabel 4.12 Deskripsi Variabel Semangat Kerja.....	66
Tabel 4.13 Deskripsi Variabel Loyalitas Karyawan .....	67

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual Penelitian .....	22
Gambar 3.1 : Analisis Jalur .....	23
Gambar 3.2 : Kerangka Penyelesaian Masalah .....	40
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi PTPN XII (Persero) Jember .....	45
Gambar 4.2 : Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 1 .....	55
Gambar 4.3 : Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 2 .....	56
Gambar 4.4 : Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 1 .....	57
Gambar 4.5 : Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 2 .....	58
Gambar 4.6 : Hasil Analisis Jalur .....	61

**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
LAMPIRAN 1. KOESIUNER PENELITIAN .....	82
LAMPIRAN 2. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN .....	86
LAMPIRAN 3. HASIL UJI VALIDITAS .....	90
LAMPIRAN 4. HASIL UJI RELIABILITAS .....	92
LAMPIRAN 5. HASIL UJI NORMALITAS DATA .....	94
LAMPIRAN 6. HASIL ANALISIS JALUR $X \rightarrow Z$ .....	95
LAMPIRAN 7. HASIL ANALISIS JALUR $X \rightarrow Y$ .....	99
LAMPIRAN 8. HASIL ANALISIS JALUR $Z \rightarrow Y$ .....	103
LAMPIRAN 9, TABEL T .....	106

## BAB I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pada saat ini didalam dunia usaha semakin banyak persaingan yang dapat mendorong perusahaan untuk lebih meningkatkan daya saingnya. Berkaitan dengan banyaknya persaingan tersebut yang perlu diperhatikan oleh perusahaan yaitu manajemen sumber daya manusia, karena sumber daya manusia memiliki peran penting dalam perbaikan kualitas dan kuantitas secara keseluruhan demi kemajuan perusahaan itu sendiri. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal. Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting untuk mengerakkan bawahannya guna untuk mendapatkan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan efektif dan efisien dalam organisasi.

Menurut Veithzsal Rivai (2004:36) kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, baik dalam organisasi maupun diluar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manullang (2009 : 102) berpendapat “Kepemimpinan adalah suatu usaha untuk mencapai hasil tertentu atau dengan kata lain kepemimpinan merupakan keahlian untuk menggerakkan orang lain untuk melakukan pekerjaan tertentu untuk mencapai hasil”. Pimpinan dikatakan tidak berhasil apabila tidak dapat memotivasi, menggerakkan dan memuaskan karyawan pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Tugas pimpinan adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja. Budaya organisasi adalah falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki bersama dan dikembangkan oleh organisasi yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Mengapa budaya organisasi penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota



organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat terakomodasi.

Loyalitas merupakan suatu sikap yang timbul sebagai akibat keinginan untuk setia dan berbakti baik itu pada pekerjaannya, kelompok, atasan maupun pada perusahaannya, hal ini menyebabkan seseorang rela berkorban demi memuaskan pihak lain atau masyarakat. Keinginan seseorang untuk berbakti inilah yang membuat seseorang bekerja tanpa menghiraukan besarnya imbalannya tapi yang lebih penting lagi ialah hasil kerja yang menjadi prestasi kerjanya. Kesiediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan merupakan hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan apabila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan didalam perusahaan dimana ia bekerja. Apabila perusahaan telah memberikan fasilitas – fasilitas yang memadai dan diterima oleh karyawannya, maka kesetiaan karyawan terhadap perusahaan akan semakin besar, sehingga akan timbul dorongan yang menyebabkan karyawan melakukan pekerjaan lebih baik. Fasilitas - fasilitas yang diterima oleh karyawan seperti menempatkan karyawan sesuai bidang keahlinya dan pemberan kompensasi yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan. Jika karyawan tidak memiliki sifat loyal terhadap perusahaan, maka kinerja karyawan terhadap perusahaan tidak akan baik.

Tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan sangat ditentukan oleh semangat anggotanya dalam melaksanakan masing-masing fungsinya. Upaya-upaya peningkatan kualitas dan perilaku kerja karyawan pada umumnya bertujuan akhir pada usaha peningkatan produktivitas karyawan yang salah satu faktornya adalah semangat kerja (Elya Dwi, 2008). Menurut Eddy (2000), setiap perusahaan harus selalu berusaha agar para karyawannya mempunyai semangat dan kegairahan kerja yang tinggi. Semangat kerja karyawan merupakan aset paling penting dalam suatu perusahaan, dalam hal ini perusahaan sebaiknya lebih teliti dalam menjaga sumber daya manusia yang dimiliki. Oleh karena itu, sumber daya manusia terutama yang memiliki semangat kerja yang tinggi harus diperhatikan, dijaga dan

dikembangkan oleh perusahaan untuk tercapainya tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember merupakan salah satu badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang pertanian yang menghasilkan produk-produk pertanian seperti kopi, kakao, karet, tanaman hortikultura, dan kayu. Dalam mencapai tingkat produksi yang telah ditetapkan, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan bawahan sangat diperlukan karena perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja karyawan. Fenomena-fenomena yang ada dalam PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember adalah bahwa pihak PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember mengakui bahwa loyalitas karyawan sangat penting bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan pihak PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember diberikan tanggung jawab untuk mencapai tingkat produksi yang ditetapkan. Oleh karena itu, agar target produksi tersebut dapat tercapai, maka pihak PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember harus mempertahankan loyalitas karyawan yakni kesetiaan para karyawan untuk tetap bertahan memberikan pekerjaan yang terbaik untuk perusahaan, dan harus dapat mempertahankan bagi sumber daya manusia yang memiliki semangat kerja yang tinggi. Karena dengan semangat yang tinggi karyawan memiliki keinginan agar pekerjaan dapat cepat terselesaikan, selain itu budaya organisasi juga penting diperhatikan, dengan budaya organisasi yang produktif dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat terakomodasi.

Penelitian yang dilakukan I Made dan I Komang (2014) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Lingkungan kerja fisik terhadap semangat kerja karyawan pada PT.BPR TISH Sukawati Gianyar” dari penelitian ini menghasilkan bahwa semangat kerja di PT.BPR TISH Sukawati Gianyar secara simultan maupun parsial dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, komunikasi dan lingkungan fisik. Dalam penelitian Maulvi Nizar (2011) yang berjudul Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (studi pada PT. Pos Indonesia cabang Kudus)

menyimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka rumusan masalah yang dapat diambil adalah :

1. Apakah persepsi karyawan tentang kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pada PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember?
2. Apakah persepsi karyawan tentang budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pada PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember?
3. Apakah persepsi karyawan tentang kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember?
4. Apakah persepsi karyawan tentang budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember?
5. Apakah persepsi karyawan tentang semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh persepsi karyawan tentang kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember
2. Untuk menganalisis pengaruh persepsi karyawan tentang budaya organisasi terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember.

3. Untuk menganalisis pengaruh persepsi karyawan tentang kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember.
4. Untuk menganalisis pengaruh persepsi karyawan tentang budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember
5. Untuk menganalisis pengaruh persepsi karyawan tentang semangat kerja terhadap loyalitas karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi beberapa pihak yaitu sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan

Menjadi sumber informasi sekaligus sebagai sumbangan pemikiran bagi pihak manajemen dalam mengambil kebijakan terutama dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

2. Bagi Akademisi

Memberikan kontribusi bagi pengembangan konsep teori manajemen sumber daya manusia yang membahas penelitian tentang masalah pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap loyalitas kerja melalui semangat kerja karyawan

3. Peneliti

Dapat digunakan sebagai tambahan wawasan dan pengalaman tentang masalah pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap loyalitas kerja melalui semangat kerja karyawan



## **BAB II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Landasan Teori**

#### **2.1.1 Pengertian persepsi**

Persepsi dalam pengertian psikologis menurut Sarlito (2012:86) adalah proses penerimaan informasi untuk dipahami. Alat untuk memperoleh informasi tersebut adalah penginderaan (penglihatan, pendengaran, atau peraba), sedangkan alat untuk memahaminya adalah kesadaran atau kognisi. Persepsi bukanlah penerimaan isyarat secara pasif, tetapi dibentuk oleh pembelajaran, ingatan, harapan, dan perhatian.

Menurut Kotler (2005:216) persepsi sebagai proses bagaimana seseorang menyeleksi, mengatur dan menginterpretasikan masukan-masukan informasi untuk menciptakan gambaran keseluruhan yang berarti. Irwanto (2002 : 71) menyatakan persepsi adalah proses diterimanya rangsangan (objek, kualitas, hubungan antar gejala, maupun peristiwa) sampai rangsangan itu disadari dan dimengerti karena persepsi bukan penginderaan. Robbins (2002:124) menyatakan bahwa tujuan dan penginterpretasian atau penafsiran stimulus adalah ketika individu mempersepsikan sesuatu agar stimulus itu dapat memberi makna kepada lingkungan mereka. Lebih lanjut Robbins menyatakan bahwa persepsi adalah cara individu atau kelompok dalam memandang sesuatu. Persepsi seseorang terhadap realita akan mendasari perilaku seseorang.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa persepsi merupakan suatu penginterpretasian terhadap suatu objek atau peristiwa sehingga individu dapat memberikan makna pada lingkungan dan kemudian mempengaruhi perilaku yang muncul.

#### **2.1.2 Kepemimpinan**

Menurut Veithzsal Rivai (2004:36) kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, baik dalam organisasi maupun diluar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Handoko (2004:274) mendefinisikan kepemimpinan sebagai bagian penting dari manajemen yang merupakan

kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja demi suatu tujuan dan sasaran. Menurut Martoyo (2001 : 166) “Kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang memang diinginkan bersama”. Manullang (2009 : 102) berpendapat “Kepemimpinan adalah suatu usaha untuk mencapai hasil tertentu atau dengan kata lain kepemimpinan merupakan keahlian untuk menggerakkan orang lain untuk melakukan pekerjaan tertentu untuk mencapai hasil”. Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan mengarahkan orang lain dengan menggerakkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Persepsi adalah proses menerima, menyeleksi, mengorganisasikan, mengartikan, menguji dan memberikan reaksi kepada rangsangan panca indra atau data (Sobur, 2003:446). Karyawan perlu mempresepsikan dengan tepat mengenai tipe kepemimpinan yang digunakan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Pencapaian tujuan suatu organisasi ditentukan oleh bagaimana seorang pemimpin menjalankan/mengarahkan karyawannya dalam melaksanakan pekerjaannya.

a. Fungsi Kepemimpinan

Kemampuan mengambil keputusan merupakan kriteria utama dalam menilai efektifitas kepemimpinan seseorang maka ada kriteria yang lain yang dapat digunakan yaitu kemampuan pimpinan dalam menjalankan berbagai fungsi-fungsi kepemimpinan. Menurut Siagian (2008 : 157) terdapat lima fungsi kepemimpinan yaitu :

1. Pimpinan selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi.
3. Pimpinan selaku komunikator yang efektif
4. Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan secara internal terutama dalam menangani situasi konflik.
5. Pimpinan selaku integrator yang efektif , rasional, objektif dan netral.



b. Sifat Kepemimpinan

Handoko (2004:297), ada enam sifat-sifat kepemimpinan yaitu:

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (supervisory ability) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses
3. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir
4. Ketegasan, atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat
5. Kepercayaan diri, atau pandangan pada diri sehingga mampu menghadapi masalah
6. Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi

c. Indikator kepemimpinan

Menurut Susilo Martoyo (2001 : 178), indikator kepemimpinan antara lain :

a. Kemampuan Analisis

Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang dan mantap merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.

b. Kemampuan Berkomunikasi

Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman dan nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi.

c. Keberanian

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi maka diperlukan keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokoknya yang telah dipercayakan kepadanya.

d. Kemampuan Mendengar

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan serta kemauan untuk mendengarkan pendapat atau saran-saran orang lain terutama bawahan-bawahannya.

e. Ketegasan

Seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk bersikap tegas dalam menghadapi bawahan serta permasalahan dalam perusahaan.

### 2.1.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma, dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi (Greenberg dan Baron, 2000). Menurut Stoner (dalam Waridin & Masrukhin, 2006) budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya organisasi atau corporate culture sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi. Robins (2006: 10-12), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik.

Budaya kerja yang kuat dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga kualitas kerja akan ditingkatkan, yang merupakan kunci keberhasilan bagi suatu organisasi atau perusahaan. Budaya kerja yang dimiliki akan sangat berharga bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan dan diperkuat bahkan diubah oleh manajemen, serta diperkenalkan kepada karyawan melalui proses sosialisasi agar nilai karyawan dan nilai organisasi dapat bersatu.

a. Perbedaan budaya eksplisit dan implisit

1. Budaya eksplisit adalah budaya yang sifatnya dapat terlihat atau berwujud. Dapat juga disebut dengan sikap terhadap pekerjaan, yaitu kesukaan terhadap kerja, keterbukaan terhadap kerja, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan tanggung jawab  
Budaya eksplisit dapat berbentuk seperti :
  - a. Kebijakan-kebijakan manajemen perusahaan  
Contoh kebijakan-kebijakan dalam perusahaan seperti diadakannya olahraga bersama setiap hari sabtu, namun hal tersebut tidak bersifat wajib, dan lain-lain.
  - b. Peraturan-peraturan perusahaan  
Contohnya berlakunya jam kerja, seperti jam masuk kantor adalah jam 08.00 pagi dan jam selesai kantor jam 05.00 sore, berlakunya jam istirahat, menyelesaikan pekerjaan sesuai bidangnya dan tenggang waktu yang ditentukan, dan lain-lain.
  - c. Sikap terhadap pekerjaan  
Sikap terhadap pekerjaan meliputi keterbukaan karyawan tersebut terhadap pekerjaannya, maksudnya karyawan mau menerima pekerjaan yang dibebankan padanya yang sesuai dengan bidangnya dengan terbuka, sehingga dia bekerja secara maksimal tanpa ada rasa terbebani. Maka untuk mencapai tujuan organisasi akan berjalan dengan optimal juga.
2. Budaya implisit sifatnya tidak terlihat atau tidak berwujud. Dapat juga disebut dengan perilaku pada waktu bekerja, rajin, bertanggung jawab, teliti, cermat, dan suka membantu sesama karyawan. Budaya implisit dapat berbentuk seperti refleksi nilai-nilai dan keyakinan yang dimiliki oleh seluruh karyawan, diantaranya adalah :
  - a. Keinginan untuk maju  
Ketika karyawan memiliki rasa keinginan untuk maju, maka dia akan berupaya melaksanakan pekerjaan yang dibebankan padanya sebaik mungkin. Hal tersebut dikarenakan keinginannya tersebut dapat

mempengaruhi prestasi kerjanya yang nantinya secara langsung berpengaruh positif pula pada perusahaannya.

b. Bekerja secara teliti dan percaya diri

Karyawan yang memiliki sikap untuk selalu bekerja secara teliti dan percaya diri dalam melakukan pekerjaannya, tingkat kesalahannya dalam bekerja cenderung kecil. Hal tersebut pada akhirnya akan berdampak positif pula pada perusahaannya.

c. Semangat kerjasama

Adanya kerjasama mengindikasikan bahwa hubungan antara rekan kerja baik dan terdapat rasa saling percaya. Kerjasama yang terjadi diantara para karyawan dapat membuat suatu beban pekerjaan lebih cepat selesai. Hal ini tentunya berpengaruh pula pada perusahaan, dengan semangat kerjasama tersebut, pekerjaan yang dilakukan akan terasa lebih ringan dan menyenangkan sehingga cepat terselesaikan.

d. Hubungan antara atasan dengan karyawan

Hubungan yang terjalin baik antara atasan dengan karyawan dapat membuat karyawan semakin semangat dalam mengerjakan pekerjaannya. Atasan yang dapat mengayomi, bertindak bijaksana, tidak semena-mena, serta mampu membaur, tentunya akan membuat karyawan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya.

Budaya eksplisit dan implisit memiliki peranan yang penting dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Seperti yang telah diuraikan, budaya eksplisit dan implisit yang baik tentunya akan membuat suasana bekerja lebih menyenangkan dan lebih hidup. Kondisi seperti inilah yang membuat semangat karyawan dalam bekerja selalu baik, sehingga perusahaanpun akan mendapatkan timbal balik yang baik pula dari hal tersebut. Budaya kerja secara umum juga memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang.



#### b. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins (dalam Nur Chasanah, 2008), budaya organisasi mempunyai tujuh ciri-ciri yang spesifik dan besar pengaruhnya terhadap organisasi yaitu:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko
- b. Perhatian ke hal yang rinci, sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
- c. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen fokus pada hasil bukan pada tehnik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil ini.
- d. Orientasi orang, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukan individu.
- e. Keagresifan, sejauh mana kegiatan dan kompetitif, bukan bersantai.
- f. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dibandingkan dengan pertumbuhan.

#### 2.1.4 Loyalitas Karyawan

Dalam kehidupan sehari-hari baik disadari maupun tidak loyalitas adalah bagian dari kehidupan manusia sendiri. Loyalitas adalah berbagai bentuk peran serta anggota organisasi dalam menggunakan tenaga dan pikiran serta waktunya dalam mewujudkan tujuan organisasi (Malayu S.P. Hasibuan, 2005; 210). Loyalitas menurut Robbin (1996; 334) merupakan proses yang timbul sebagai akibat keinginan untuk setia dan berbakti baik itu pada pekerjaannya, kelompok, atasan maupun pada perusahaannya, hal ini menyebabkan seseorang rela berkorban demi memuaskan pihak lain atau masyarakat. Dalam melaksanakan kegiatan kerja karyawan tidak akan terlepas dari loyalitas dan sikap kerja, sehingga dengan demikian karyawan tersebut akan selalu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Karyawan merasakan adanya kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Menurut Reichheld (2001), semakin tinggi loyalitas para karyawan di suatu organisasi, maka semakin mudah bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan-

tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi. Sedangkan untuk sebaliknya, bagi organisasi yang loyalitas para karyawannya rendah, maka semakin sulit bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan organisasinya yang telah ditetapkan sebelumnya oleh para pemilik organisasi.

a. Fungsi dan Tujuan Loyalitas

1. Fungsi Loyalitas adalah sebagai berikut:

*a. Instruksi*

Yaitu loyalitas dalam hal ini berfungsi untuk memberikan intruksi, perintah dari atasan kepada bawahan.

*b. Informative*

Loyalitas dalam hal ini berfungsi sebagai alat untuk menyampaikan informasi atau berita

*c. Influencing*

Loyalitas dalam hal ini berfungsi untuk memberikan saran-saran, nasehat-nasehat dari seseorang kepada orang lain.

*d. Evaluative*

Loyalitas dalam hal ini berfungsi untuk memberikan laporan dari bawahan kepada atasan (Hasibuan, 2005: 101).

2. Adapun tujuan loyalitas adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan sumbangan pemikiran sebaik-baiknya pada perusahaan.
- b. Sebagai media dalam menyalurkan bakat, minat dan kemampuan organisasi perusahaan.
- c. Menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu yang dapat bermanfaat bagi terwujudnya keinginan bersama dalam sebuah organisasi perusahaan. (AW.Widjaja, 2001:14).

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Loyalitas Kerja

Loyalitas kerja akan tercipta apabila karyawan merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya, sehingga mereka betah bekerja dalam suatu perusahaan. Yuliandri (dalam Kadarwati, 2003) menegaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah adanya fasilitas-fasilitas kerja, tinjauan kesejahteraan, suasana kerja serta upah yang diterima dari



perusahaan. Selanjutnya Steers dan Porter (dalam Kusumo, 2006) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu: (Agora Vol. 1, No. 1, (2013)) :

- a. Karakteristik pribadi, meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras dan beberapa sifat kepribadian.
- b. Karakteristik pekerjaan, berupa tantangan kerja, *job stress*, kesempatan berinteraksi sosial, *job enrichment*, identifikasi tugas, umpan balik tugas dan kecocokan tugas.
- c. Karakteristik desain perusahaan, menyangkut pada intern perusahaan itu yang dapat dilihat dari desentralisasi, tingkat formalisasi, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan.
- d. Pengalaman yang diperoleh dalam pekerjaan, meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa percaya pada sikap positif terhadap perusahaan, rasa aman.

Berdasarkan faktor-faktor yang di atas dapat dilihat bahwa masing masing faktor mempunyai dampak tersendiri bagi kelangsungan hidup perusahaan, sehingga tuntutan loyalitas yang diharapkan oleh perusahaan baru dapat terpenuhi apabila karyawan memiliki karakteristik seperti yang diharapkan dan perusahaan sendiri telah mampu memenuhi harapan-harapan karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi loyalitas tersebut meliputi : adanya fasilitas-fasilitas kerja, tunjangan kesejahteraan, suasana kerja upah yang diterima, karakteristik pribadi individu atau karyawan, karakteristik pekerjaan, karakteristik desain perusahaan dan pengalaman yang diperoleh selama karyawan menekuni pekerjaan itu.

c. Indikator loyalitas karyawan

Penjelasan untuk pasal 4 PP No.10 tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan, loyalitas memiliki beberapa unsur menurut Saydam (2000 :484), unsur-unsur loyalitas tersebut adalah :

1. Ketaatan atau kepatuhan, yaitu kesanggupan seorang pegawai untuk mentaati segala peraturan di kedinasan yang berlaku, dan mentaati perintah dinas yang diberikan atasan yang berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan.

Ciri-ciri:

- a. Taat peraturan perundang-undangan yang ditentukan
  - b. Mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan
  - c. Mentaati jam kerja yang sudah ditentukan
  - d. Memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya
2. Tanggung jawab, yaitu kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang di buat atau tindakan yang dilakukan.

Ciri-ciri :

- a. Dapat menyelesaikan pekerjaan atau tugas dengan baik dan tepat waktu
  - b. Selalu memelihara dan menyimpan barang-barang kedinasan dengan sebaik-baiknya
  - c. Mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan pribadi atau golongan
  - d. Tidak berusaha melemparkan kesalahan kepada orang lain
3. Pengabdian, yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaannya
  4. Kejujuran, penjelasan pasal 4 PP NO 10 th 1979 tentang DP3, ciri pegawai yang jujur antara lain :
    - a. Selalu melaksanakan tugas dengan penuh keikhlasan tanpa merasa dipaksa
    - b. Tidak menyalahkkan wewenang yang ada padanya
    - c. Melaporkan hasil pekerjaannya kepada atasannya

Berdasarkan penjelasan di atas, maka diambil kesimpulan bahwa indikator loyalitas adalah sebagai berikut :

1. Adanya kepatuhan atau ketaatan
2. Asanya rasa tanggung jawab
3. Pengabdian yang tinggi
4. Kejujuran dalam melaksanakan tugas

### **2.1.5 Semangat Kerja**

Dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan, semangat kerja karyawan perlu dipupuk dan ditingkatkan secara efektif dan efisien. Leighten (dalam Moekijat :1997) menyatakan bahwa semangat atau motif kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk bekerjasama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama, bekerjasama menekankan dengan tegas hakekat saling berhubungan dari suatu kelompok dengan keinginan yang nyata untuk bekerjasama. Dengan giat dan konsekuen menunjukkan caranya untuk sampai pada tujuan melalui disiplin bersama. Tujuan bersama menjelaskan pada tujuannya adalah satu yang mereka inginkan.

Keberhasilan dalam proses kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat dipengaruhi oleh suasana diantara orang-orang yang melakukan pekerjaan itu. Apabila terdapat semangat kerja diantara karyawan, dapat diharapkan tugas pekerjaan yang diberikan pada mereka akan dilakukan lebih cepat dan baik. Dalam kaitannya dengan hal tersebut maka pengertian semangat kerja menurut Tohardi (2002:429) adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik. Sedangkan menurut Adnyani (2008), semangat kerja dapat bergerak dari semangat kerja rendah ke semangat kerja tinggi atau sebaliknya tergantung pada faktor-faktor yang mempengaruhi dan pembinaan yang dilakukan secara terus menerus.

Menurut Nitisemito (2002:163), faktor-faktor untuk mengukur semangat kerja adalah :

- a. Absensi, karena absensi menunjukkan ketidakhadiran karyawan dalam tugasnya. Hal ini termasuk waktu yang hilang karena sakit, kecelakaan, dan pergi meninggalkan pekerjaan karena alasan pribadi tanpa diberi wewenang.

Yang tidak diperhitungkan sebagai absensi adalah diberhentikan untuk sementara, tidak ada pekerjaan, cuti yang sah, atau periode libur, dan pemberhentian kerja.

- b. Kerjasama dalam bentuk tindakan kolektif seseorang terhadap orang lain. Kerjasama dapat dilihat dari kesediaan karyawan untuk bekerjasama dengan rekan kerja atau dengan atasan mereka berdasarkan untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, kerjasama dapat dilihat dari kesediaan untuk saling membantu di antara rekan sekerja sehubungan dengan tugas –tugasnya dan terlihat keaktifan dalam kegiatan organisasi.
- c. Kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka
- d. Kedisiplinan sebagai suatu sikap dan tingkah laku yang sesuai peraturan organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak. Dalam prakteknya bila suatu organisasi telah mengupayakan sebagian besar dari peraturan-peraturan yang ditaati oleh sebagian besar karyawan, maka kedisiplinan telah dapat ditegakkan.

#### **2.1.6 Pengaruh Antar Variabel**

- a. Pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan

Menurut Winardi (2002:25), bahwa dipandang dari segi kepemimpinan peran pemimpin adalah sebagai penyemangat, penguat dan penyedia fasilitas atau fasilitator. Dalam mewujudkan kemampuan berorganisasi dibutuhkan seorang pemimpin, karena merekalah yang memiliki kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan manusia lainnya untuk bekerja mencapai tujuan. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak semua komponen yang ada di dalam suatu organisasi. Dalam suatu organisasi, kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting, pemimpin harus dapat mempengaruhi dan menggerakkan bawahan agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, yaitu suatu semangat kerja yang maksimal. Dengan demikian semangat kerja yang baik adalah akhir dari keberhasilan seorang pemimpin.



b. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja

Robins (2006 : 308) berpendapat bahwa para pegawai membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada team dan dukungan pada orang lain. Sebenarnya konsepsi keseluruhan ini menjadi beda atau kepribadian organisasi itu. Presepsi yang mendukung ataupun tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi semangat atau motivasi dan kinerja karyawan , dengan dampak yang lebih besar terhadap budaya yang lebih kuat. Budaya kerja yang kuat dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga kualitas kerja akan ditingkatkan, yang merupakan kunci keberhasilan bagi suatu organisasi atau perusahaan.

c. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Loyalitas

Hasibuan (2001), mengemukakan bahwa loyalitas kerja atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Dan kesetiaan dari karyawan itu sendiri akan muncul apabila seorang pemimpin berhasil mempengaruhi bawahannya untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan. Dengan peningkatan loyalitas yang ditunjukkan karyawan, maka tujuan perusahaan akan mudah tercapai.

d. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas

Sebagaimana telah diketahui budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap loyalitas karyawan dan merupakan suatu cara yang dilakukan oleh organisasi dalam usaha memenuhi kebutuhan karyawan untuk membina semangat kerja sehingga karyawan dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Pada umumnya, orang bekerja tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, tetapi juga mencari sebuah organisasi tempat bekerja yang mempunyai budaya organisasi yang baik. dengan demikian karyawan akan merasa lebih puas bila mereka bekerja ditempat yang memiliki budaya organisasi yang memiliki budaya organisasi yang memiliki kelebihan dan keunikan daripada organisasi yang lain. Dengan semangat kerja yang tinggi dan peningkatan loyalitas yang



ditunjukkan karyawan, maka tujuan akan tercapai, khususnya tercapainya peningkatan produktifitas kerja karyawan dan munculnya gairah kerja.

e. Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Loyalitas

Menurut Timpe (2000:59) karyawan memiliki alasan mendorong mengapa mereka mau mengerjakan jenis kegiatan atau pekerjaan tertentu, mengapa sebagian karyawan bekerja lebih giat sedangkan yang lain bermalas-malasan. Dengan motivasi yang dimiliki oleh setiap karyawan, orang tersebut akan lebih mempunyai ketahanan dan kekuatan untuk mencapai apa yang diinginkannya. Jika karyawan bersemangat dalam bekerja, maka kinerjanya akan meningkat. Selain itu akan terbentuk kesetiaan karyawan untuk bekerja dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### 2.1.7 Kajian Empiris

I Made Sutardjana (2005) meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Di Kantor Kesejahteraan Sosial Kabupaten Tabanan. Populasi dari penelitian ini adalah 43 orang menggunakan analisis regresi yang hasilnya variabel kepemimpinan (X1) dan lingkungan kerja (X2) secara silmutan terhadap semangat kerja (Y). Terdapat pengaruh yang positif yang signifikan variabel kepemimpinan (X1), terhadap semangat kerja pegawai (Y) dan terdapat pengaruh positif yang signifikan variabel lingkungan kerja (X2) terhadap semangat kerja pegawai (Y). Tri Astutik (2010) meneliti tentang Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Loyalitas Kerja Karyawan Dinas Pertanian Kabupaten Jember. Poupulasi dari penelitian ini sebanyak 52 orang, tehnik analisis data menggunakan path analysis. Hasil dari penelitian ini diketahui bahwa variabel (X1) pekerjaan, (X2) Kondisi kerja, (X3) rekan kerja, (X4) reward berpengaruh langsung terhadap Y. Variabel (Z) berpengaruh langsung terhadap (Y). Pengaruh tidak langsung variabel kepuasankerja yang terdiri dari X1, X2, X3, dan X4 melalui (Z). Renanda Nia Rachmadita, dkk (2011) meneliti tentang Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan dan Keterbatasannya Dengan Kesehatan, tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor-faktor

budaya organisasi pada PT. X dan menguji pengaruh faktor-faktor budaya organisasi tersebut terhadap loyalitas karyawan di PT. X selain itu juga menghubungkan antara budaya organisasi dengan hasil pemeriksaan tekanan darah dari pekerja, serta hubungan antara tingkat loyalitas karyawan dengan hasil pemeriksaan kesehatan. Agar dapat memenuhi tujuan penelitian ini, data dikumpulkan dari 206 karyawan pada 12 kantor cabang PT. X dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 60 item yang berkenaan dengan budaya organisasi dan 31 item yang berkenaan dengan loyalitas karyawan.

Difitri Wulandari, dkk (2012) meneliti tentang Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan KJKS Kospin Syariah Karanganyar, tujuan penelitian ini untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan lingkungan kerja fisik terhadap semangat kerja karyawan di PT. KJKS Kospin Syariah Karanganyar, untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap semangat kerja karyawan di KJKS Kospin Syariah Karanganyar, untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan lingkungan kerja fisik dan budaya organisasi terhadap semangat kerja karyawan di KJKS Kospin Syariah Karanganyar, dan sampel dalam penelitian ini adalah 42 karyawan yang diambil dari keseluruhan populasi dan menggunakan teknik sampling jenuh. Tempat penelitian di KJKS Kospin Syariah Karanganyar dengan waktu dari Januari sampai Juni 2012. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, angket, dan dokumen. Teknik analisis data menggunakan analisis korelasi regresi ganda.

I Made Paryudi dan I Komang Ardana (2014) meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. BPR Tish Sukawati Gianyar. Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara simultan dan parsial dari gaya kepemimpinan, komunikasi dan lingkungan kerja fisik terhadap semangat kerja karyawan pada PT. BPR TISH Sukawati Gianyar serta untuk mengetahui variabel yang berpengaruh dominan terhadap semangat kerja karyawan. Teknik sampel yang digunakan adalah metode sensus dengan jumlah sampel sebanyak 46 orang. Observasi, wawancara dan kuesioner digunakan dalam metode

pengumpulan data. Teknik analisis data menggunakan teknik regresi linear berganda. Hasil penelitian diperoleh bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi dan lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh secara simultan maupun parsial terhadap semangat kerja karyawan di PT. BPR TISH Sukawati Gianyar.

Maulvi Nizar (2011) meneliti tentang Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT.Pos Indonesia cabang Kudus. Adapun metode yang digunakan dalam pengambilan sampel ini adalah dengan metode sensus, dengan jumlah sampel 57 orang. Pengumpulan data primer dilakukan dengan metode kuesioner, sedangkan pengumpulan data sekunder dilakukan dengan metode literatur dan internet. Metode analisis data yang digunakan adalah analisa regresi linier berganda, dengan menggunakan bantuan program SPSS. Hasil pengujian terhadap hipotesis, menunjukkan bahwa variabel : budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan kepemimpinan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Meilyana Fransiska, dkk (2014) meneliti tentang Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Semangat kerja karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan di PT.Xps Link Nusa Dua Bali yang berjumlah 65 orang. Penelitian ini menggunakan alat regresi berganda. Hasilnya adalah adanya pengaruh Kepemimpinan (X1), motivasi (X2) terhadap semangat kerja (Y).. Apri Tri Wijayanti (2012) meneliti tentang pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap loyalitas melalui semangat kerja pada Rumah Sakit Paru Jember, populasi dalam penelitian ini sebanyak 56 orang menggunakan path analysis dan hasilnya Kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas, lingkungan kerja akan mempengaruhi loyalitas baik secara langsung maupun tidak langsung dan semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel variabel penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1	I Made Sutardjana (2005)	Variabel (X1) kepemimpinan, (X2) lingkungan kerja, (Y) semangat kerja	Analisis Regresi	Terdapat pengaruh positif yang signifikan kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai dan terdapat pengaruh positif yang signifikan lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai
2	Tri Astutik (2010)	Variabel (X1) pekerjaan, (X2) Kondisi kerja, (X3) rekan kerja, (X4) reward dan (Y) loyalitas, (Z) komitmen organisasi.	Path analysis	Variabel X1, X2, X3, X4 berpengaruh langsung terhadap Y. Variabel (Z) berpengaruh langsung terhadap (Y). Pengaruh tidak langsung variabel kepuasan kerja yang terdiri dari X1, X2, X3, dan X4 melalui (Z)
3	Renanda Nia Rachamadita, dkk (2011)	Variabel (X1) budaya organisasi, (Y) loyalitas karyawan	Regresi Logistik	Antara variabel X dan Y memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. X
4	Difitri Wulandari, dkk (2012)	(X1) lingkungan kerja fisik, (X2) Budaya Organisasi dan (Y) semangat kerja	Regresi	Terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja fisik dan budaya organisasi terhadap semangat kerja karyawan KJKS Karanganyar



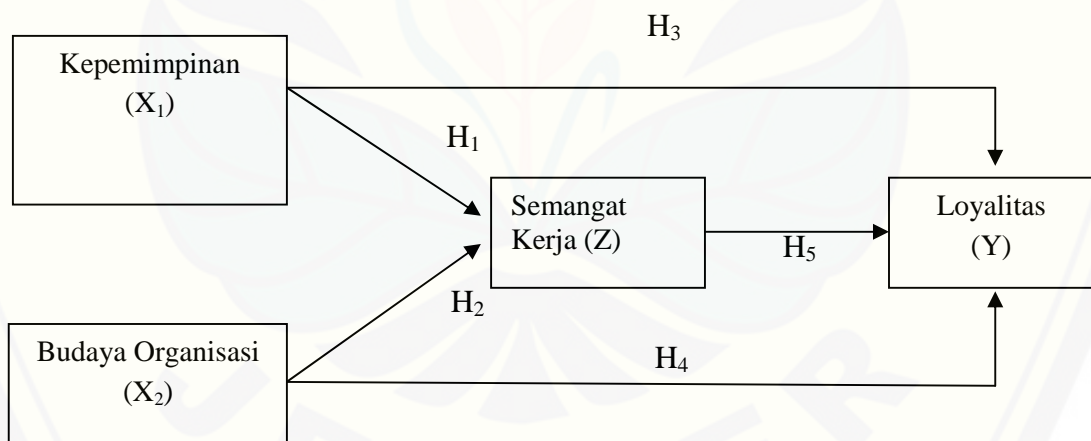
No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel	Metode analisis	Hasil (kesimpulan)
5	Apri Tri Wijayanti (2012)	Variabel (X1) kepemimpinan, (X2) lingkungan kerja, (Y) loyalitas dan (Z) semangat kerja	Path analysis	Kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas, lingkungan kerja akan mempengaruhi loyalitas baik secara langsung maupun tidak langsung dan semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas
6	Meilyana Fransiska, dkk (2014)	Kepemimpinan (X1), motivasi (X2), semangat kerja (Y)	Regresi berganda	Ada pengaruh simultan antara kepemimpinan, motivasi terhadap semangat kerja.
7	I Made Paryudi dan I Komang Ardana (2014)	Variabel (X1) gaya kepemimpinan, (X2) komunikasi, (X3) lingkungan kerja fisik dan (Y) semangat kerja	Regresi linier berganda	gaya kepemimpinan, komunikasi dan lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh secara simultan maupun parsial terhadap semangat kerja karyawan di PT. BPR TISH Sukawati Gianyar.

Sumber : Berbagai literatur



## 2.2 Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian empiris yang telah dikemukakan, Dewita Heriyanti (2007) meneliti tentang Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening, I Made Paryudi dan I Komang Ardana (2014) meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Semangat Kerja Karyawan, Maulvi Nizar (2011) meneliti tentang Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Meilyana Fransiska dkk (2005) meneliti tentang Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Semangat kerja karyawan. Penelitian ini menjadikan kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) sebagai variabel bebas karena kedua variabel tersebut diasumsikan mempunyai pengaruh terhadap semangat kerja ( $Z$ ) sebagai variabel intervening dan loyalitas karyawan ( $Y$ ) sebagai variabel terikat. Maka dikembangkan kerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar. 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, kajian empiris, kajian teori, dan kerangka konseptual penelitian, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

- a. Persepsi karyawan tentang kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja
- b. Persepsi karyawan tentang budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja
- c. Persepsi karyawan tentang kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas
- d. Persepsi karyawan tentang budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas
- e. Persepsi karyawan tentang semangat kerja berpengaruh terhadap loyalitas

## BAB III. METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam peneliti ini dapat diklasifikasikan sebagai *Eksplanatory research* yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian atau penelitian penjelasan (Singarimbun dan Efendi, 2002). Kegiatan penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui pengaruh dan menganalisis antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap loyalitas melalui semangat kerja.

### 3.2 Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data

1. Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:
  - a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden dengan memberikan tanggapan atas pernyataan kuesioner. Dalam penelitian ini kuesioner dibagikan langsung pada responden.
  - b. Data Sekunder, adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Dalam penelitian ini, data sekunder hanya mendukung pengumpulan data awal sebagai output penelitian.
2. Metode pengumpulan data
  - a. Kuesioner  
Survey menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Kuesioner merupakan serangkaian daftar pernyataan disusun secara sistematis, kemudian dikirim untuk diisi oleh responden dan setelah diisi kemudian dikirim atau dikembalikan lagi kepada peneliti. Hal ini supaya peneliti mendapat informasi dari responden (Bungin, 2006:122).
  - b. Studi Pustaka  
Yaitu pengumpulan data dengan menggunakan buku, jurnal-jurnal, dan internet yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

### 3.3 Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan kumpulan elemen yang menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan. Jadi, kumpulan elemen itu menunjukkan jumlah, sedangkan ciri-ciri tertentu menunjukkan karakteristik dari kumpulan itu (Sanusi, 2014:84). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember sebanyak 50 orang, yang merupakan karyawan tetap. Penelitian ini disebut penelitian sensus karena populasi berperan sebagai sampel penelitian.

### 3.4 Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional Variabel

3.4.1 Variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel independent atau variabel bebas (X), yaitu variabel yang tidak tergantung oleh variabel lain. Variabel independent dalam penelitian ini diberi notasi X, yaitu Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ).
2. Variabel intervening atau variabel perantara (Z), yaitu variabel perantara yang secara kongkrit pengaruhnya tidak tampak tetapi secara teoritis dapat hubungan antara variabel bebas dan tergantung yang sedang diteliti. Variabel intervening diberi simbol Z yaitu semangat kerja.
3. Variabel dependent atau variabel terikat (Y), yaitu variabel yang bergantung pada variabel lain. Variabel dependent dalam penelitian ini diberi notasi Y, yaitu loyalitas karyawan.

3.4.2 Devinisi Operasional Variabel

1. Variabel independent, kepemimpinan ( $X_1$ ) yaitu kemampuan mempengaruhi orang lain untuk melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif guna mencapai suatu tujuan. Menurut Susilo Martoyo (2001:178) Indikator kepemimpinan :

1. Kemampuan analisis

2. Kemampuan berkomunikasi
  3. Keberanian
  4. Kemampuan mendengar
  5. Ketegasan
2. Variabel Independent, budaya organisasi (X<sub>2</sub>) dapat diartikan sebagai nilai-nilai atau simbol-simbol yang dapat dimengerti, dipatuhi bersama yang dimiliki suatu organisasi. Indikator budaya organisasi yaitu (Robbins dalam Nur Chasanah, 2008:62):
1. Inovasi dan pengambilan resiko
  2. Perhatian ke hal yang rinci
  3. Orientasi hasil
  4. Orientasi orang
  5. Orientasi tim
  6. Keagresifan
  7. Kestabilan
3. Variabel dependent loyalitas (Y) yaitu suatu sikap yang timbul sebagai akibat keinginan untuk setia dan berbakti pada pekerjaannya. Indikator loyalitas karyawan, Saydam (2000: 484) :
1. Adanya kepatuhan atau ketaatan
  2. Asanya rasa tanggung jawab
  3. Pengabdian yang tinggi
  4. Kejujuran dalam melaksanakan tugas
4. Variabel Intervening, semangat kerja (Z) yaitu melakukan pekerjaan secara lebih giat, dengan harapan pekerjaan tersebut dapat selesai dengan cepat dan tepat. Indikator dari semangat kerja menurut Nitisemito (2002:163) :
1. Absensi
  2. Kerjasama
  3. Kepuasan kerja
  4. Kedisiplinan



### 3.5 Skala pengukuran dan Kategorisasi Variabel

#### 3.5.1 Skala pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Menurut Sanusi (2011:59) menyatakan bahwa skala likert merupakan skala yang didasarkan pada penjumlahan sikap responden dalam merespon pernyataan berkaitan dengan indikator-indikator suatu konsep atau variabel yang sedang diukur. Dalam hal ini, responden diminta untuk menyatakan setuju atau tidak setuju, efektif atau tidak efektif, selalu atau tidak pernah.

Untuk variabel kepemimpinan, setiap item pernyataan menggunakan kriteria:

- a) Sangat Tidak Efektif (STE) : 1
- b) Tidak Efektif (TE) : 2
- c) Kurang Efektif (KE) : 3
- d) Efektif (E) : 4
- e) Sangat Efektif (SE) : 5

Untuk variabel budaya organisasi, setiap item pernyataan menggunakan kriteria:

- a) Sangat Lemah (SL) : 1
- b) Lemah (L) : 2
- c) Kurang Kuat (KK) : 3
- d) Kuat (K) : 4
- e) Sangat Kuat (SK) : 5

Untuk variabel semangat kerja, setiap item pernyataan menggunakan kriteria:

- a) Sangat tidak baik (STB) : 1
- b) Tidak baik (TB) : 2
- c) Cukup baik (CB) : 3
- d) Baik (B) : 4
- e) Sangat Baik (SB) : 5

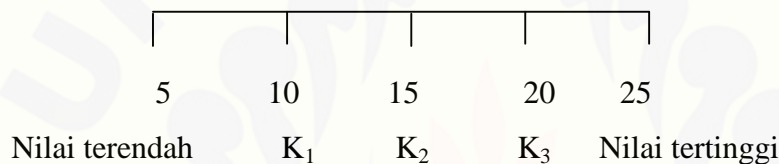
Untuk variabel loyalitas karyawan, setiap item pernyataan menggunakan kriteria:

- a) Tidak pernah (TP) : 1  
 b) Jarang (J) : 2  
 c) Kadang-kadang (KK) : 3  
 d) Sering (S) : 4  
 e) Selalu (SLL) : 5

### 3. 5.2 Kategorisasi Variabel

#### 1. Kepemimpinan

Penilaian kepemimpinan dengan 5 indikator, maka nilai terendah 5 dan nilai tertinggi 25.

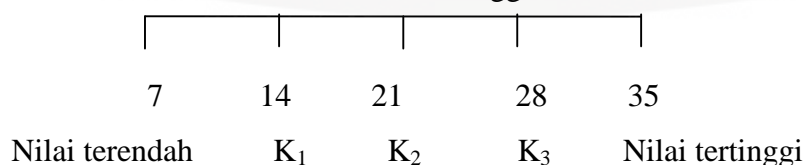


Keterangan :

- 1) Jika  $< K_1$ , dapat diartikan bahwa kepemimpinan pada karyawan PTPN XII Jember adalah sangat tidak efektif
- 2) Jika  $K_1 - < K_2$ , dapat diartikan bahwa kepemimpinan pada karyawan PTPN XII Jember adalah tidak efektif
- 3) Jika  $K_2 - < K_3$ , dapat diartikan bahwa kepemimpinan pada karyawan PTPN XII Jember adalah efektif
- 4) Jika  $> K_3$ , dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan pada karyawan PTPN XII Jember adalah sangat efektif

#### 2. Budaya Organisasi

Penilaian Budaya Organisasi dengan 7 indikator, maka nilai terendah 7 dan nilai tertinggi 35.



Keterangan :

- 1) Jika  $<K_1$ , dapat diartikan bahwa budaya organisasi pada karyawan PTPN XII Jember adalah sangat lemah
- 2) Jika  $K_1 - <K_2$ , dapat diartikan bahwa budaya organisasi pada karyawan PTPN XII Jember adalah lemah
- 3) Jika  $K_2 - <K_3$ , dapat diartikan bahwa budaya organisasi pada karyawan PTPN XII Jember adalah kuat
- 4) Jika  $>K_3$ , dapat diartikan bahwa budaya organisasi pada karyawan PTPN XII Jember adalah sangat kuat

### 3. Semangat Kerja

Penilaian semangat kerja dengan 4 indikator, maka nilai terendah 4 dan nilai tertinggi 20.

4	8	12	16	20
Nilai terendah	$K_1$	$K_2$	$K_3$	Nilai tertinggi

Keterangan :

- 1) Jika  $<K_1$ , dapat diartikan bahwa semangat kerja pada karyawan PTPN XII Jember adalah sangat rendah
  - 2) Jika  $K_1 - <K_2$ , dapat diartikan bahwa semangat kerja pada karyawan PTPN XII Jember adalah rendah
  - 3) Jika  $K_2 - <K_3$ , dapat diartikan bahwa semangat kerja pada karyawan PTPN XII Jember adalah tinggi
  - 4) Jika  $>K_3$ , dapat diartikan bahwa semangat kerja pada karyawan PTPN XII Jember adalah sangat tinggi
4. Loyalitas Karyawan

Penilaian loyalitas karyawan dengan 5 indikator, maka nilai terendah 4 dan nilai tertinggi 20.

4	8	12	16	20
Nilai terendah	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	Nilai tertinggi

Keterangan :

- 1) Jika  $<K_1$ , dapat diartikan bahwa loyalitas pada karyawan PTPN XII Jember adalah sangat rendah
- 2) Jika  $K_1 - <K_2$ , dapat diartikan bahwa loyalitas pada karyawan PTPN XII Jember adalah rendah
- 3) Jika  $K_2- <K_3$ , dapat diartikan bahwa loyalitas pada karyawan PTPN XII Jember adalah tinggi
- 4) Jika  $>K_3$ , dapat diartikan bahwa loyalitas pada karyawan PTPN XII Jember adalah sangat tinggi

### 3.6 Metode Analisis Data

#### 3.6.1 Uji Instrumen

##### a. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5%, dengan menggunakan rumus, (Prayitno, 2010:70) ;

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan ;

r = Koefisien korelasi

X = Skor pertanyaan

Y = Skor total

n = Jumlah sampel

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikansi *product moment pearson's*. Suatu variabel dikatakan valid, apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikansi  $< 5\%$

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji kemampuan suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukurannya diulangi dua kali atau lebih (Prayitno, 2010:75). Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran kendali terhadap subjek yang sama.

Pengujian kendala alat ukur dalam alat penelitian menggunakan reliabilitas metode alpha ( ) yang digunakan adalah metode *Cronbach* yakni (Prayitno, 2010:75) ;

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan;

= koefisien reliabilitas

r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

k = jumlah variabel bebas dalam persamaan

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menguji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila variabel tersebut memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$ .

#### c. Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan ( ) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut



juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas (Prayitno, 2010:71). Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah;

- 1) Jika signifikansi  $> 0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal
- 2) Jika signifikansi  $< 0,05$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal

### 3.6.2 Uji Asumsi Klasik

Setelah memperoleh model regresi linier berganda, maka langkah selanjutnya yang dilakukan apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbised Estimator*). Metode ini mempunyai kriteria bahwa pengamatan harus mewakili variasi minimum, konstanta, dan efisien. Asumsi BLUE yang harus dipenuhi antara lain : model berdistribusi normal, tidak ada multikolinearitas, dan tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### a. Uji Normalitas Model

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen, variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah mutlak regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Mendeteksi normalitas dengan melihat penyebaran data titik pada sumbu diagonal dari grafik (Latan, 2013:42). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas;
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas

#### b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah pengujian dari asumsi untuk membuktikan bahwa variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan lainnya. Adanya multikolinearitas dapat menyebabkan model regresi yang diperoleh tidak valid untuk menaksir variabel independen. Gejala multikolinearitas juga dapat dideteksi dengan melihat besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*). Latan (2013:61), menyatakan bahwa indikasi multikolinearitas pada umumnya

terjadi jika VIF lebih dari 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas lainnya.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar scatterplot model tersebut (Latan, 2013:39). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika ada pola tertentu. seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas;
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas

### 3.6.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

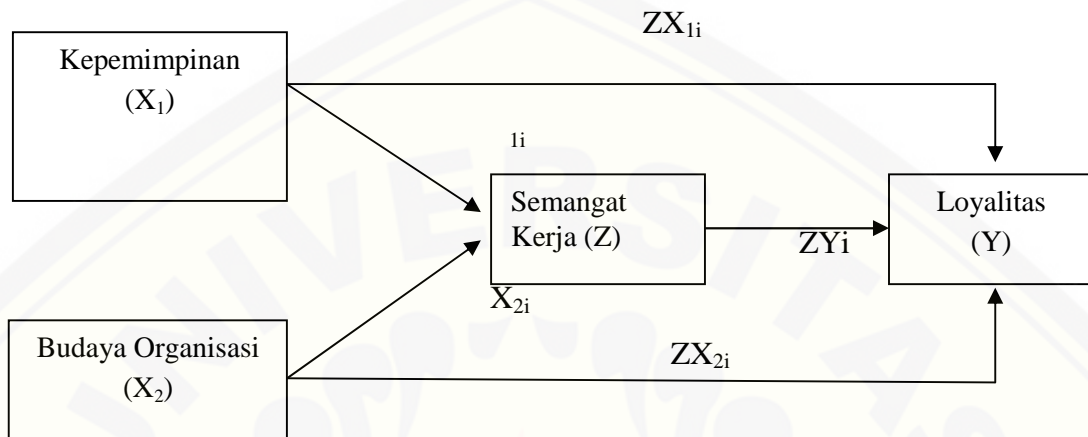
Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi linier yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara, (Sarwono, 2006:147). Manfaat *path analysis* adalah perluasan dari persamaan regresi linier sederhana atau berganda yang diperlukan pada jalur hubungan (*network*) variabel-variabel yang melibatkan lebih dari satu persamaan.

Menurut Sarwono (2006:150), analisis jalur sebaiknya digunakan untuk kondisi yang memenuhi persyaratan sebagai berikut ;

- a. Semua variabel berskala interval
- b. Pola hubungan antar variabel bersifat linier
- c. Variabel-variabel residualnya tidak berkorelasi dengan sebelumnya dan tidak berkorelasi satu dengan lainnya
- d. Model hanya bersifat searah

Untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara sistematis, maka alat analisis yang digunakan yaitu

analisis jalur (*path analysis*), dengan *path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikansi model tampak berdasarkan koefisien beta ( ) yang signifikan terhadap jalur:



Gambar 3.1 Analisis Jalur

Keterangan:

- $\beta_{1i}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung X<sub>1</sub> terhadap Z
- $\beta_{X_{2i}}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung X<sub>2</sub> terhadap Z
- $\beta_{ZX_{1i}}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung X<sub>1</sub> terhadap Y
- $\beta_{ZX_{2i}}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung X<sub>2</sub> terhadap Y
- $\beta_{ZYi}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung Z terhadap Y

Koefisien jalur dihitung dengan membuat persamaan struktural yaitu dimana persamaan regresi yang menunjukkan suatu hubungan. Persamaan tersebut adalah:

$$Z = \beta_{1i} X_{1i} + \beta_{X_{2i}} X_{2i} + \epsilon_{1i} \quad (\text{persamaan 1})$$

$$Y = \beta_{ZX_{1i}} X_{1i} + \beta_{ZX_{2i}} X_{2i} + \beta_{ZYi} Z + \epsilon_{2i} \quad (\text{persamaan 2})$$

Keterangan :

- X<sub>1</sub> = Kepemimpinan
- X<sub>2</sub> = Budaya organisasi
- Z = Semangat kerja
- Y = Loyalitas

- 1.2 = variabel pengganggu  
= Koefisien variabel bebas

### 3.6.4 Uji Hipotesis (Uji t)

Pengujian hipotesis t (uji-t) digunakan untuk mengetahui pengaruh persepsi karyawan tentang kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap loyalitas melalui semangat kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember. Rumusnya adalah :

$$t = \frac{b_i}{Se(b_i)}$$

Keterangan :

t = test signifikan dengan angka korelasi

b<sub>i</sub> = koefisien regresi

Se (b<sub>i</sub>) = *standard error* dari koefisien korelasi

Formulasi hipotesis uji t ;

1) H<sub>0</sub> : b<sub>i</sub> = 0, i = 1, 2

H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak, tidak ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

2) H<sub>a</sub> : b<sub>i</sub> ≠ 0, i = 1, 2

H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima, ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

3) *Level of significane* 5% (Uji 2 sisi, 0,05 : 2 = 0,025).

### 3.6.5 Model Trimming

Model trimming adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dengan model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Jadi model trimming terjadi ketika koefisien jalur diuji keseluruhan ternyata ada variabel yang tidak signifikan (Sarwono, 2006:150). Walaupun ada satu, dua atau lebih variabel yang tidak signifikan, peneliti perlu memperbaiki analisis jalur yang telah dihipotesiskan.

Cara menggunakan model trimming yaitu menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Langkah langkah pengujian analisis jalur dengan model trimming adalah sebagai berikut (Sarwono, 2006:150) :

- a. Merumuskan persamaan struktural ;
- b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi ;
  - 1) Membuat gambar diagram jalur secara lengkap.
  - 2) Menghitung koefisien regresi untuk setiap sub struktur yang telah dirumuskan.
- c. Menghitung koefisien jalur secara simultan ;
- d. Menghitung secara individual ;
- e. Menguji kesesuaian antar model analisis jalur ;
- f. Merangkum kedalam tabel ;
- g. Memakai dan menyimpulkan.

### 3.6.6 Perhitungan Jalur

Proses perhitungan jalur dalam penelitian ini adalah:

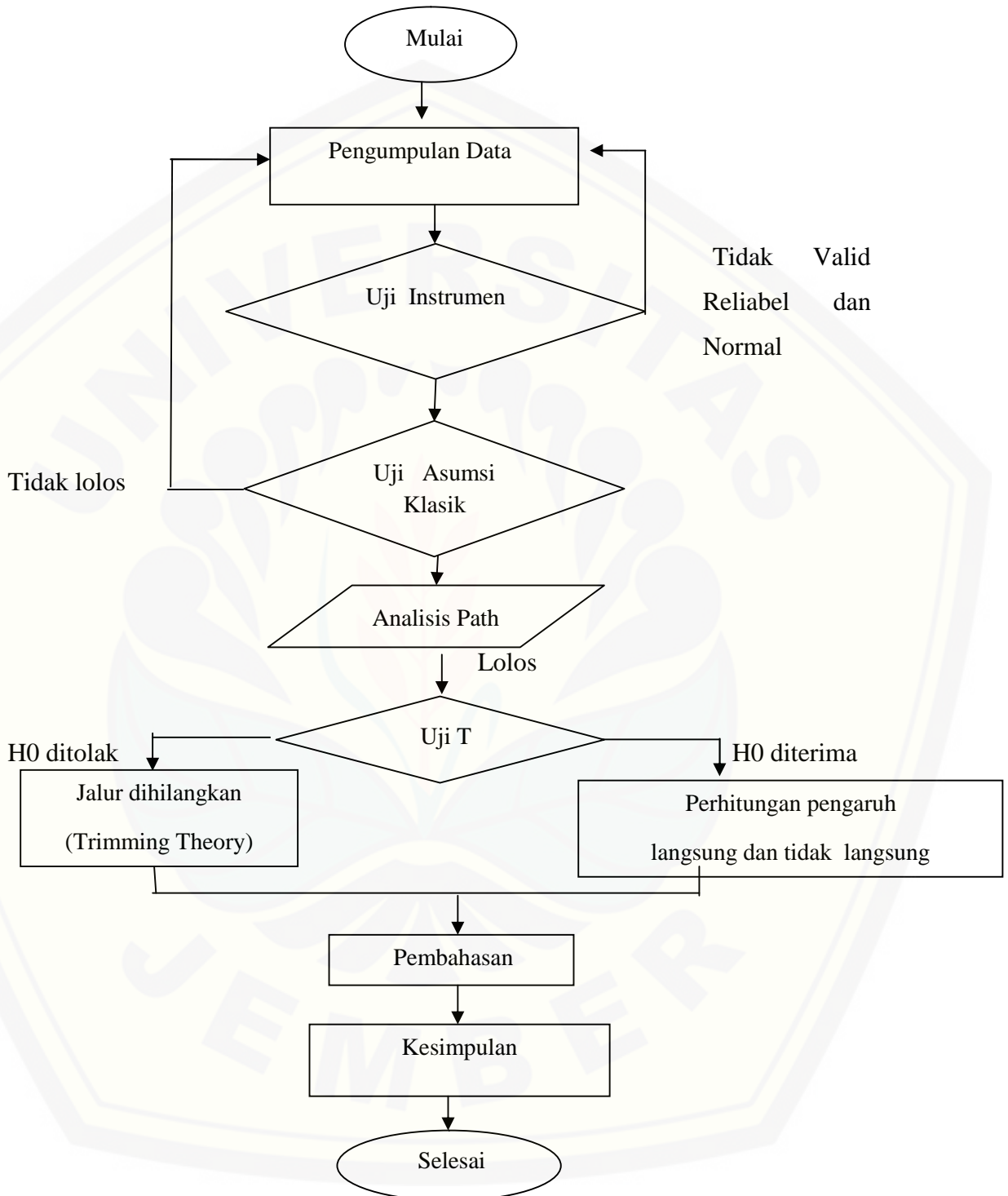
- a. Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE):
  - 1) Pengaruh langsung kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap semangat kerja ( $Z$ ),  $DE_{ZX1} = X1 \quad Z$
  - 2) Pengaruh langsung budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap semangat kerja ( $Z$ ),  $DE_{ZX2} = X2 \quad Z$
  - 3) Pengaruh langsung kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap loyalitas karyawan ( $Y$ ),  $DE_{YX1} = X1 \quad Y$
  - 4) Pengaruh langsung budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap loyalitas karyawan ( $Y$ ),  $DE_{YX2} = X2 \quad Y$
  - 2) Pengaruh langsung semangat kerja ( $Z$ ) terhadap loyalitas karyawan ( $Y$ ),  $DE_{YZ} = Z \quad Y$
- b. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE):



- 1) Pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ) melalui semangat kerja ( $Z$ ) terhadap loyalitas karyawan ( $Y$ ),  $IE_{YZX_1} = X_1 \quad Z \quad Y$
- 2) Pengaruh budaya organisasi melalui semangat kerja ( $Z$ ) terhadap loyalitas karyawan ( $Y$ ),  $IE_{YZX_2} = X_2 \quad Z \quad Y$



3.7 Kerangka pemecahan Masalah



Gambar 3.2 Kerangka Penyelesaian Masalah

Keterangan :

- a. Mulai, yaitu tahap awal atau tahap persiapan terhadap masalah yang dihadapi
- b. Pengumpulan data, yaitu mengumpulkan data-data yang diperlukan untuk penelitian
- c. Dua pengujian :
  1. Uji validitas, yaitu menguji khalayak atau tidaknya suatu instrumen untuk digunakan
  2. Uji reliabilitas, yaitu untuk mengetahui konsistensi dan stabilitas hasil pengukuran tertentu
  3. Uji normalitas data, yaitu untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal atau tidak
- d. Uji asumsi kalsik untuk mengetahui adanya multikol, normalitas model dan heteroskedasitas.
- e. Melakukan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung Kepemimpinan (X1), Budaya organisasi (X2) terhadap loyalitas (Y) melalui semangat kerja (Z)
- f. Uji hipotesis yang digunakan adalah uji t untuk menguji signifikansi (nyata) atau tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) terhadap loyalitas dibagi menjadi dua yaitu :
  1. Berdasarkan perhitungan uji t, jalur yang tidak signifikan perlu dihilangkan sesuai dengan ketentuan trimming theory
  2. Apabila jalur terbukti signifikan pada uji t, maka dapat dilaakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) terhadap semangat kerja (Y).
- g. Menyimpulkan hasil penelitian berdasarkan analisis yang dilakukan
- h. Berhenti yaitu menunjukkan berakhirnya kegiatan peneliti

## BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Hasil Penelitian

#### 4.1.1 Gambaran Singkat PT Perkebunan Nusantara XII

##### 4.1.1.1 Profil PT Perkebunan Nusantara XII

PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara dengan status Perseroan Terbatas. Didirikan berdasarkan PP No.: 17 tahun 1996, dituangkan dalam akte notaries Harun Kail, SH No.: 45 tanggal 11 Maret 1996 dan disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan SK No.:C.2-8340 HT.01.01 Tanggal 8 Agustus 1996. Akte perubahan Anggaran Dasar Perusahaan No.: 62 Tanggal 24 Mei 2000 dibuat oleh notaris Justisia Soetandio, SH dan disahkan oleh Menteri Hukum dan Perundang-Undangan Republik Indonesia dengan SK No.: C.22950 HT.01.04 Tahun 2000.

PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) bergerak dibidang agribisnis yang menghasilkan produk perkebunan, baik berupa komoditi ekspor maupun lokal. Komoditi utama yang dihasilkan adalah kopi arabika, kopi robusta, kakao edel, kakao bulk, karet, dan teh hitam orthodox/CTC serta mengusahakan dan memasarkan tanaman hortikultura, aneka kayu, dan industri hilir yang tidak kalah peluangnya sebagai komoditas komparatif, diantaranya adalah sayuran paprika, pisang heliconia, bunga lely, gula kelapa, kopi bubuk, dan teh kemasan dengan merek Rolas Coffee dan Rolas Tea serta ragam lainnya. Dari sektor industri pariwisata telah dikembangkan agrowisata perkebunan di Kebun Wonosari, Kebun Kalisat Jampit, dan Kebun Blawan.

PT Perkebunan XII (Persero) Wilayah II membawahi 13 kebun dengan 4 komoditi utama, antara lain sebagai berikut:

1. Karet dikelola oleh Kebun Glantangan, Kalisanen, Sumber Tengah, Kota Blater, Mumbul, Renteng, Banjarsari, dan Kebun Zeelandia.
2. Kopi Arabika dikelola oleh Kebun Kalisat Jampit, Blawan, Pancur Angkrek, dan kebun Kayumas.
3. Kopi Robusta dikelola oleh Kebun Renteng dan Silosanen.

4. Kakao ada dua jenis, yaitu kakao Bulk dan Edel dikelola oleh Kebun Banjarsari dan Kebun Kota Blater.

Sebagai bentuk kepedulian terwujudnya masyarakat sehat, PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) memberikan pelayanan kesehatan bagi karyawan melalui RSUD Kaliwates Jember dan RS Bhakti Husada Krikilan, Banyuwangi.

#### 4.1.1.2 Visi dan Misi PT Perkebunan Nusantara XII

Adapun visi, misi, dan budaya PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember, adalah sebagai berikut.

##### 1. Visi Perusahaan

Visi PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember adalah “Menjadi perusahaan agribisnis yang berdaya saing tinggi dan mampu tumbuh kembang berkelanjutan.”

##### 2. Misi Perusahaan

Misi PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor wilayah II Jember adalah sebagai berikut.

- a. Melaksanakan reformasi bisnis, strategi, struktur, dan budaya perusahaan untuk mewujudkan profesionalisme berdasarkan prinsip-prinsip *good corporate governance*.
- b. Meningkatkan nilai dan daya saing perusahaan (*competitive advantage*) melalui inovasi serta peningkatan produktivitas dan efisiensi dalam penyediaan produk berkualitas dengan harga kompetitif dan pelayanan bermutu tinggi.
- c. Menghasilkan laba yang dapat membawa perusahaan tumbuh dan berkembang untuk meningkatkan nilai bagi *share holder* dan *stake holder* lainnya.
- d. Mengembangkan usaha agribisnis dengan tata kelola yang baik serta peduli pada kelestarian alam dan tanggung jawab sosial pada lingkungan usaha (*community development*).
- e. Meningkatkan profit dengan membawa perusahaan tumbuh dan berkembang.



- f. Mengembangkan usaha agribisnis sesuai prinsip *good corporate governance* (GCG) dan peduli terhadap kelestarian lingkungan.
- g. Mengembangkan budaya perusahaan yang sesuai tata nilai spirit (sinergi, profesionalisme, integritas, responsibilitas, inovasi, dan transparansi).

### 3. Budaya Perusahaan

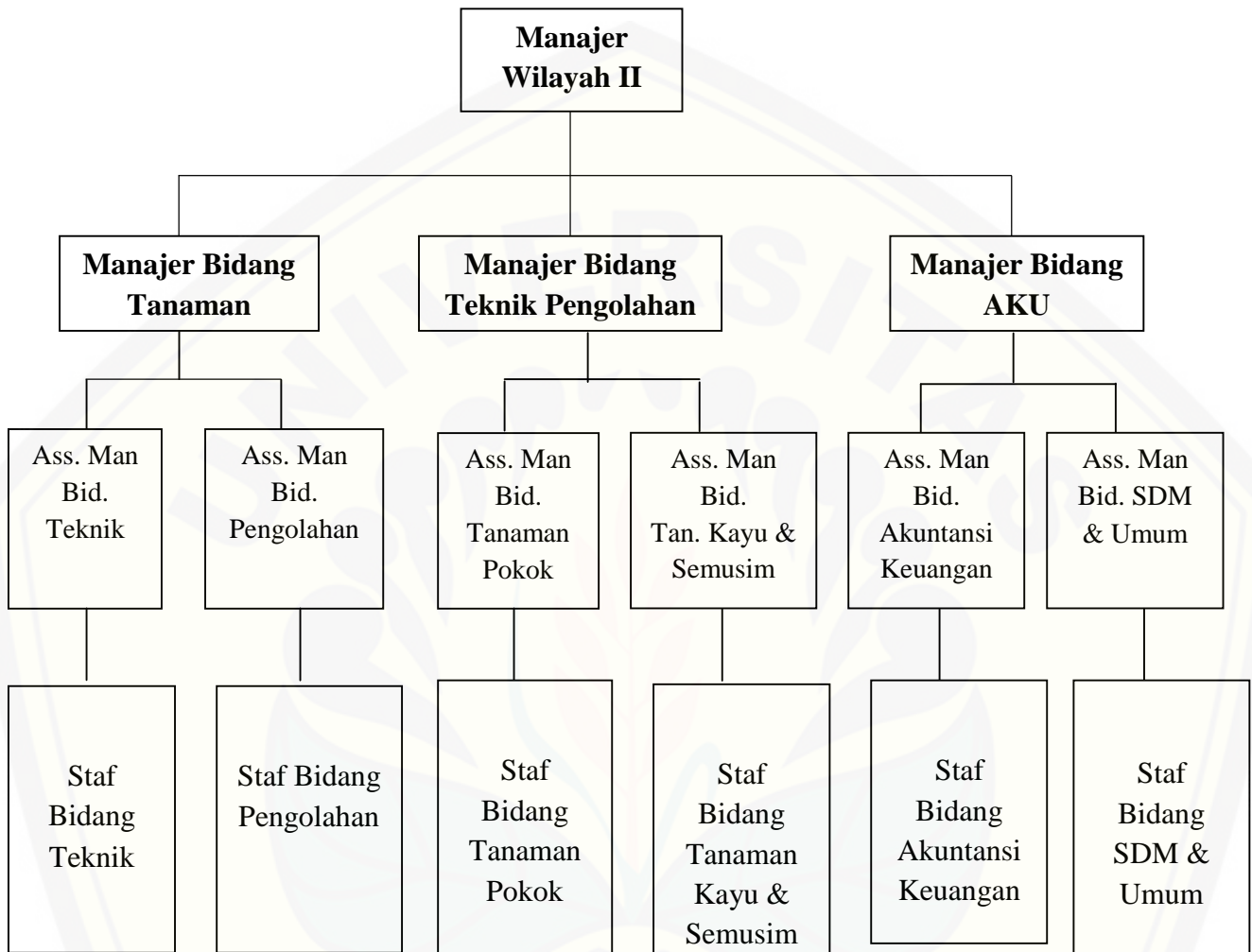
Budaya perusahaan yang diterapkan pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember adalah sebagai berikut:

- a. Semua insan adalah pelaku bisnis yang profesional, berintegritas tinggi, sekaligus setia dan memiliki *sense of belonging* (rasa ikut memiliki) terhadap perusahaan.
- b. Setiap pekerjaan dan kegiatan harus selalu menghasilkan nilai tambah dan menunjang keunggulan dalam persaingan.
- c. Penghargaan dan hukuman diberikan kepada karyawan secara adil.
- d. Penilaian berdasarkan atas kompetensi dan kinerja karyawan bukan lagi berdasarkan senioritas.
- e. Semua insan sadar bahwa masa depan perusahaan tergantung pada diri sendiri dan keputusan yang dibuat hari ini mempengaruhi nasib perusahaan dikemudian hari.
- f. Mendorong kreatifitas serta inovasi karyawan demi terjaminnya masa depan perusahaan.

#### 4.1.1.3 Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara XII

Struktur organisasi merupakan sebuah kerangka yang menunjukkan seluruh fungsi, wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian dalam mencapai tujuan organisasi. PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember menerapkan struktur organisasi berbentuk garis yang merupakan bentuk organisasi paling sederhana. Garis wewenangnya langsung, sehingga semua karyawan menerima perintah dan petunjuk langsung dari pimpinan serta tanggung jawab penuh kepada

atasan atau pimpinan. Struktur organisasi PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember dapat dilihat pada gambar 4.1.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PTPN XII (Persero) Jember

Berdasarkan Gambar 4.1 dapat dijelaskan mengenai tugas (*Job Description*) pada masing-masing bagian di PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah II.

## DAFTAR KARYAWAN KANTOR WILAYAH II

NO	NAMA	BIDANG
1	Ir. H. Moch. Erman Kamarudin	-
2	Ir. Lufki Wien Satriono	Tanaman
3	Ir. Saripun	Tanaman
4	Sudarminto, Amd.	Tehnik & Pengolahan
5	Dra. Nugrahaeni Susilotami	Tata Usaha Kantor
6	Dra. Hj. Luluk Indah Prastuti	Tanaman
7	Tri Admodjianto	Tanaman
8	Soendiono	Tata Usaha Kantor
9	Lusi Mardiana	Tata Usaha Kantor
10	Sih Agustita Kartikawati	Tata Usaha Kantor
11	Titin Martini	Tata Usaha Kantor
12	Evriana Ratih Dewi	Tanaman
13	Abdul Aziz, SAP	Tata Usaha Kantor
14	Didik Sugiarto	TUK/Satpam
15	Musahwi	Tanaman
16	Suyatno	Tanaman
17	Agus Salim, SE	Tehnik & Pengolahan
18	Dra. Magdalena Tinik Jayati	Tata Usaha Kantor
19	Sugiono Diningrat	Tehnik & Pengolahan
20	Pipit Indra Kresnawati	Tata Usaha Kantor
21	Sumadi, SE	Tata Usaha Kantor
22	Ahmad Junaidi	Tata Usaha Kantor
23	Hadi Susanto	Tata Usaha Kantor
24	H. Aryadi	Tata Usaha Kantor
25	Yupiyanto	TUK/Satpam
26	Misman	Tata Usaha Kantor
27	Hadi Sunyoto	TUK/Satpam
28	Samulin Pribadi	Tehnik & Pengolahan
29	Busadin	Tata Usaha Kantor
30	Rudianto	Tata Usaha Kantor
31	Yusuf Indrayanto	Tanaman
32	Zaenal Arifin	TUK/Sopir
33	Heru Suchayono	TUK/Sopir
34	Agus Juarno	TUK / Satpam
35	Windu Hardi	Tehnik & Pengolahan
36	Joko Prasetyo	TUK/Satpam
37	Suyatno	TUK/Satpam
38	Lily Warida, S. Sos	Tata Usaha Kantor
39	Moch. Saleh, S. Sos	Tata Usaha Kantor
40	Nila Kurniawati, SE	Tanaman
41	Khairul Umam	TUK/Satpam
42	Ribut	TUK/Satpam

NO	NAMA	BIDANG
43	Dwi Dhamayanti	Tata Usaha Kantor
44	Maryati	Tata Usaha Kantor
45	Wahyudi	Tata Usaha Kantor
46	Wainem	Tata Usaha Kantor
47	Agus Widiyanto	Tata Usaha Kantor
48	Moch. Saroni	TUK/Satpam
49	Hendrik Darmawan	TUK/Sopir
50	Moh. Shodiqin	TUK/Satpam

### 1. Manajer Wilayah II Jember

Uraian tugas manajer wilayah II dibagi menjadi tugas rutin dan tugas insidentil.

#### a. Tugas rutin manajer wilayah II Jember antara lain sebagai berikut:

- 1) Menyusun RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) dan RPJ (Rencana Jangka Panjang / *business plan*) wilayah.
- 2) Mengendalikan produktifitas lahan, tanaman dan sumber daya manusia tingkat wilayah.
- 3) Memonitoring pencapaian target baik quantum maupun mutu produksi masing-masing unit skala.
- 4) Mengelola dan mengendalikan kinerja Kantor Wilayah dan aspek reliabilitas.
- 5) Monitoring kelancaran produksi dan distribusi.
- 6) Mengevaluasi laporan manajemen Unit Usaha (Kebun).
- 7) Menyusun PPAP (Pelaksanaan Permintaan Anggaran Perusahaan) tingkat wilayah.
- 8) Menyusun laporan manajemen bulanan tingkat kantor wilayah.
- 9) Membuat laporan keuangan di tingkat wilayah.
- 10) Melakukan evaluasi kinerja wilayah.

#### b. Tugas insidentil Manajer wilayah II Jember antara lain sebagai berikut:

- 1) Melakukan fungsi kehumasan
- 2) Melakukan tugas khusus

### 2. Manajer Bidang Tanaman

Tugas manajemen bidang tanaman meliputi tugas rutin dan insidentil. Adapun tugas rutin dan tugas insidentil kontrolir tanaman sebagai berikut.

a. Tugas Rutin Kontrolir Tanaman

- 1) Memonitoring pencapaian target baik kuantum maupun mutu produksi bidang tanaman pokok, kayu, dan semusim masing-masing unit usaha.
- 2) Memonitoring dan evaluasi pelaksanaan program bisnis baru yang terkait dengan tanaman pokok, kayu, dan semusim di wilayah masing-masing.
- 3) Membuat laporan hasil monitoring dan evaluasi kepada manajer wilayah.

b. Tugas insidentil kontrolir tanaman adalah melakukan tugas khusus dari manajer wilayah.

3. Manajer Bidang Teknik Pengolahan

Tugas manajer tekpol meliputi tugas rutin dan insidentil. Adapun tugas rutin dan tugas insidentil kontrolir tekpol sebagai berikut.

a. Tugas manajer kontrolir tekpol

- 1) Memonitoring pencapaian target kualitas dan kuantitas produk masing-masing unit usaha.
- 2) Memonitoring dan evaluasi pelaksanaan program bisnis baru yang terkait dengan Tekpol di wilayah masing-masing.
- 3) Membuat laporan hasil monitoring dan evaluasi kepada manajer wilayah.

b. Tugas insidentil manajer tekpol adalah melakukan tugas khusus dari manajer wilayah.

4. Manajer bidang AKU (Administrasi, Keuangan dan Umum).

Tugas Manajer bidang AKU (Administrasi, Keuangan dan Umum) meliputi tugas rutin dan tugas insidentil.

a. Tugas rutin manajer bidang AKU antara lain:

- 1) Menyusun RKAP (Rancangan Kerja Anggaran Perusahaan) bidang keuangan dan SDM



- 2) Mengelola administrasi keuangan, akuntansi dan administrasi personalia.
  - 3) Mengelola analisis keuangan.
  - 4) Mengendalikan biaya produksi dan harga pokok produksi.
  - 5) Mengendalikan kegiatan investasi
  - 6) Memonitor dan mengevaluasi sistem pelaporan manajemen.
  - 7) Melakukan pengkajian dan evaluasi sistem pengendalian biaya. Manajemen.
  - 8) Mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia.
  - 9) Melaksanakan hubungan industrial.
  - 10) Mengevaluasi dan memonitor permasalahan hukum dan keagrariaan.
  - 11) Melakukan koordinasi dengan semua manajer bidang dan manajer unit usaha (kebun).
  - 12) Mengendalikan persediaan bahan.
  - 13) Mengevaluasi pelaksanaan anggaran unit usaha (kebun).
  - 14) Mengendalikan penggunaan bahan dari alat (pestisida, investasi tanaman, dan non tanaman).
  - 15) Mengevaluasi lappran manajemen unit usaha kecil (kebun).
  - 16) Menyusun laporan manajemen wilayah.
  - 17) Menyusun laporan keuangan wilayah.
- b. Tugas insidentil Manajer Bidang AKU antara lain sebagai berikut:
- 1) Merencanakan dan mengevaluasi sistem pengamatan wilayah.
  - 2) Melaksanakan tugas khusus atasan.
  - 3) Menjalin hubungan baik dengan instansi terkait.

#### 4.1.2 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT Perkebunan Nusantara XII yang berjumlah 50 orang. Karakteristik responden dalam penelitian ini, yaitu karakteristik responden berdasarkan umur, karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, karakteristik responden berdasarkan lama berkerja, dan karakteristik responden berdasarkan pendidikan.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis kelamin

Jenis kelamin responden terbagi dalam 2 kelompok dari 50 responden, yaitu, laki-laki dan perempuan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapati karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.1. Berikut data responden berdasarkan jenis kelamin ;

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis kelamin

Jenis kelamin	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
Laki-laki	37	74%
Perempuan	13	26%
Jumlah	50	100%

Sumber : Data diolah, Juli 2015

Berdasarkan Tabel 4.1, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas responden yang menjadi karyawan PT Perkebunan Nusantara XII adalah responden berjenis kelamin laki-laki, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan PT Perkebunan Nusantara XII adalah responden berjenis kelamin perempuan.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Umur responden terbagi dalam 3 kelompok dari 50 responden, yaitu 30 – 35 tahun, 36 – 40 tahun, dan diatas 40 tahun. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapati karakteristik responden berdasarkan umur dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.2. Berikut data responden berdasarkan umur ;

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
30 – 35 tahun	11	22%
36 – 40 tahun	16	32%
Diatas 40 tahun	23	46%
Jumlah	50	100%

Sumber : Data diolah, Juli 2015

Berdasarkan Tabel 4.2, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas responden yang menjadi karyawan PT Perkebunan Nusantara XII adalah responden yang berumur diatas 40 tahun, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan PT Perkebunan Nusantara XII adalah responden yang berumur diantara 30 – 35 tahun, dan diantara 36 – 40 tahun.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Berkerja

Lama berkerja responden terbagi dalam 3 kelompok dari 50 responden, yaitu, kurang dari 5 tahun, 5 – 10 tahun dan lebih dari 10 tahun. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapati karakteristik responden berdasarkan lama berkerja dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.3. Berikut data responden berdasarkan lama berkerja ;

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama berkerja

Lama berkerja	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
Kurang dari 5 tahun	5	10%
6 – 10 tahun	7	14%
Lebih dari 10 tahun	38	76%
Jumlah	50	100%

Sumber : Data diolah, Juli 2015

Berdasarkan Tabel 4.3, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas responden yang menjadi karyawan PT Perkebunan Nusantara XII adalah responden telah berlama berkerja selama lebih dari 10 tahun, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan PT Perkebunan Nusantara XII adalah responden telah berlama berkerja selama kurang dari 5 tahun dan diantara 6 – 10 tahun.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan responden terbagi dalam 3 kelompok dari 50 responden, yaitu, SMA, Diploma, dan Strata 1. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapati karakteristik responden berdasarkan

pendidikan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.4. Berikut data responden berdasarkan pendidikan ;

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
SMA	4	8%
Diploma	16	32%
Strata 1	20	40%
Jumlah	50	100%

Sumber : Data diolah, Juli 2015

Berdasarkan Tabel 4.4, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas responden yang menjadi karyawan PT Perkebunan Nusantara XII adalah responden telah berpendidikan atau menempuh jenjang pendidikan Strata 1, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan PT Perkebunan Nusantara XII adalah responden telah berpendidikan atau menempuh jenjang pendidikan SMA dan Diploma.

#### 4.1.3 Uji Instrument

##### 4.1.3.1 Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5% (Prayitno, 2010:90). Berikut pada Tabel 4.5, hasil pengujian validitas :

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas

Variabel	<i>Product Moment Pearson's</i>	Sig.	<i>a</i>	Keterangan
X <sub>1.1</sub>	0,549	0,000	< 0,05	Valid
X <sub>1.2</sub>	0,555	0,000	< 0,05	Valid
X <sub>1.3</sub>	0,632	0,000	< 0,05	Valid
X <sub>1.4</sub>	0,535	0,000	< 0,05	Valid
X <sub>1.5</sub>	0,474	0,001	< 0,05	Valid

Variabel	<i>Product Moment Pearson's</i>	Sig.	<i>a</i>	Keterangan
X <sub>2.1</sub>	0,443	0,001	< 0,05	Valid
X <sub>2.2</sub>	0,635	0,000	< 0,05	Valid
X <sub>2.3</sub>	0,600	0,000	< 0,05	Valid
X <sub>2.4</sub>	0,634	0,000	< 0,05	Valid
X <sub>2.5</sub>	0,546	0,000	< 0,05	Valid
X <sub>2.6</sub>	0,703	0,000	< 0,05	Valid
X <sub>2.7</sub>	0,512	0,000	< 0,05	Valid
Z <sub>1</sub>	0,498	0,000	< 0,05	Valid
Z <sub>2</sub>	0,512	0,000	< 0,05	Valid
Z <sub>3</sub>	0,501	0,000	< 0,05	Valid
Z <sub>4</sub>	0,525	0,000	< 0,05	Valid
Y <sub>1</sub>	0,536	0,000	< 0,05	Valid
Y <sub>2</sub>	0,410	0,003	< 0,05	Valid
Y <sub>3</sub>	0,499	0,000	< 0,05	Valid
Y <sub>4</sub>	0,467	0,000	< 0,05	Valid
Y <sub>5</sub>	0,597	0,000	< 0,05	Valid

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.5, diketahui bahwa masing-masing indikator (item) dalam variabel yang digunakan mempunyai hasil nilai *product moment pearson's* dengan signifikansi  $0,000 - 0,003 < 0,05$ , sehingga indikator (item) yang digunakan dalam variabel penelitian ini dapat dinyatakan relevan dan dapat digunakan sebagai alat dalam pengumpulan data.

#### 4.1.3.2 Uji Reliabilitas

Pengujian ini dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten. Suatu pertanyaan atau pernyataan yang baik adalah pertanyaan atau pernyataan yang jelas mudah dipahami dan memiliki interpretasi yang sama meskipun disampaikan kepada responden yang berbeda dan waktu yang berlainan. Uji reliabilitas menggunakan *crobach's alpha*. Suatu instrument dikatakan reliabel apabila *crobach's alpha* lebih besar dari 0,60 (Prayitno, 2010:97). Berikut pada Tabel 4.6 disajikan hasil pengujian reliabilitas ;



Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cut off</i>	<i>N of Item</i>	Keterangan
Kepemimpinan ( $X_1$ )	0,683	> 0,6	5	Reliabel
Budaya Organisasi ( $X_2$ )	0,795	> 0,6	7	Reliabel
Semangat Kerja ( $Z$ )	0,636	> 0,6	4	Reliabel
Loyalitas Karyawan ( $Y$ )	0,642	> 0,6	5	Reliabel

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.6, hasil uji reliabilitas diatas menunjukkan bahwa data yang diperoleh bersifat reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* yakni 0,683, 0,795, 0,636, dan 0,642 > 0,60, sehingga data yang diperoleh dapat dinyatakan reliabel atau layak sebagai alat dalam pengumpulan data.

#### 4.1.3.3 Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan ( ) sebesar 5% (Prayitno, 2010:71). Adapun hasil pengujian dapat disajikan sebagai berikut ;

Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas

<i>Test of Normality</i>	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>		
	<i>Sig.</i>	<i>Cutt off</i>	Keterangan
Kepemimpinan ( $X_1$ )	0,476 >	0,05	Normal
Budaya Organisasi ( $X_2$ )	0,584 >	0,05	Normal
Semangat Kerja ( $Z$ )	0,306 >	0,05	Normal
Loyalitas Karyawan ( $Y$ )	0,651 >	0,05	Normal

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan tabel 4.7, dapat diketahui bahwa nilai probabilitas atau signifikansi untuk masing-masing variabel, yaitu 0,476, 0,584, 0,306, dan 0,651 > 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

#### 4.1.3.4 Uji Asumsi Klasik

Setelah memperoleh model, maka langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menguji apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbised Estimator*). Uji Asumsi BLUE yang harus dipenuhi adalah model

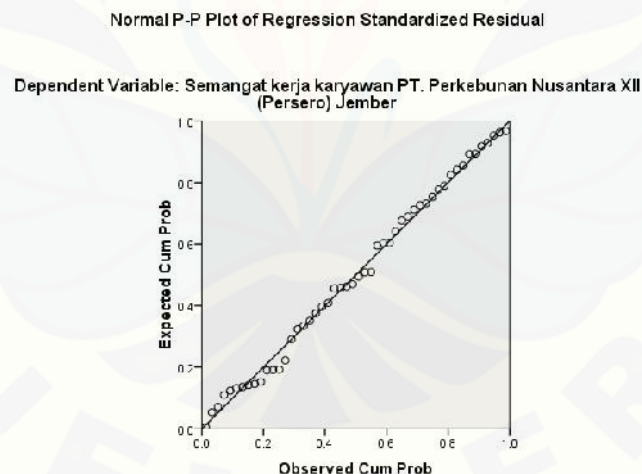
berdistribusi normal, tidak adanya multikolinieritas dan tidak adanya heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas Model

Uji normalitas model bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen, variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah mutlak regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Mendeteksi normalitas dengan melihat penyebaran data titik pada sumbu diagonal dari grafik (Latan, 2013:42). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

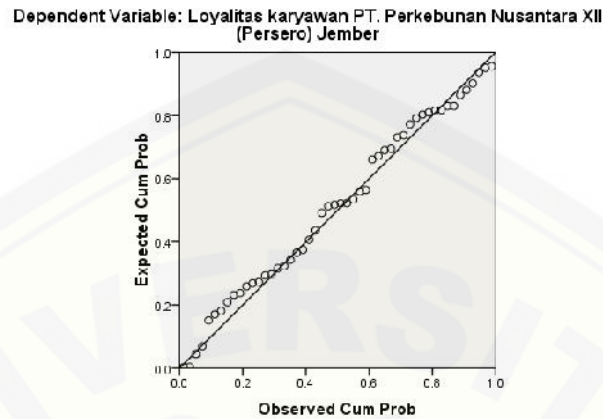
- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas;
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Adapun hasil pengujian atau persamaan disajikan pada Gambar 4.1 dan 4.2, sebagai berikut ;



Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 1

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 2

Gambar 4.2 dan 4.3, menunjukkan bahwa data berdistribusi normal, karena data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal sehingga dapat dinyatakan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas

b. Uji Multikolinieritas

Asumsi multikolinieritas adalah keadaan dimana terjadi hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna antar variabel independen dalam model. Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan linear dalam variabel independen dalam model. Ada atau tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Latan (2013:61), menyatakan bahwa indikasi multikolinieritas pada umumnya terjadi jika VIF lebih dari 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas lainnya. Berikut ini disajikan hasil uji multikolinieritas ;

Tabel 4.8 Uji Multikolinieritas

<i>Test of Multikolinierity</i>	VIF		<i>Cutt off</i>	Keterangan
Kepemimpinan ( $X_1$ )	1,479	<	10	Tidak terjadi multikolinieritas
Budaya Organisasi ( $X_2$ )	1,479	<	10	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber : Lampiran 6 – 7

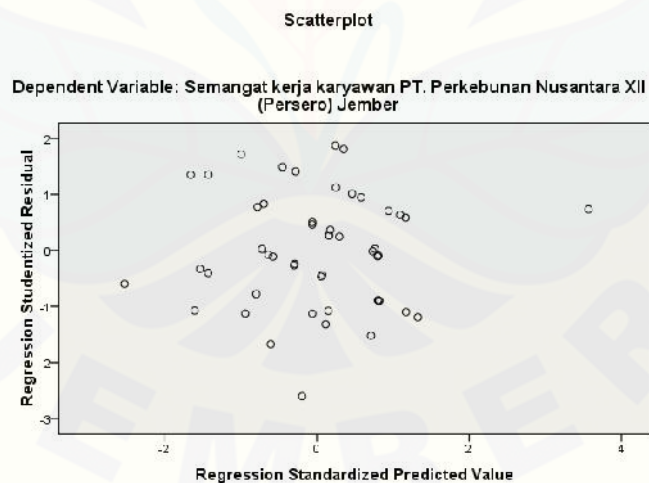
Tabel 4.8, menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel *independen* karena menunjukkan nilai VIF kurang dari 10.

c. Uji Heteroskedastisitas

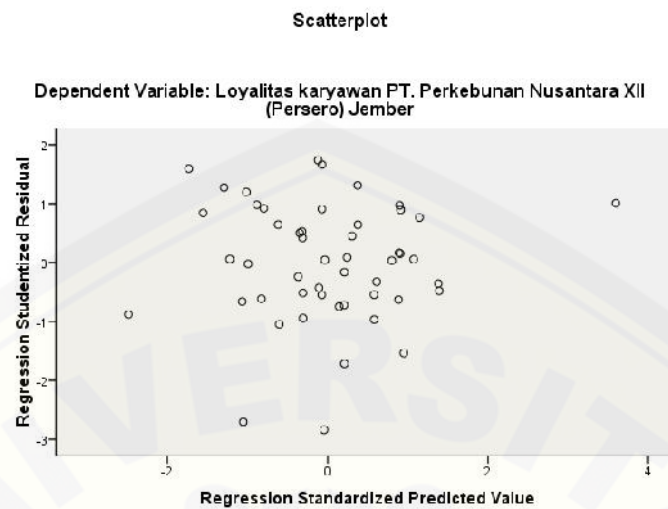
Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar scatterplot model tersebut (Latan, 2013:39). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas;
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Adapun hasil pengujian dan persamaan disajikan pada Gambar 4.3 dan 4.4, sebagai berikut ;



Gambar 4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 1



Gambar 4.5 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 2

Gambar 4.3 dan 4.4, menunjukkan bahwa tidak adanya heteroskedastisitas, karena tebaran data tidak membentuk garis tertentu atau tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y.

#### 4.1.4 Analisis Data

##### 4.1.4.1 Analisis Jalur

Setelah melalui tahap uji instrument dan asumsi kelayakan model regresi, maka selanjutnya dilakukan analisis jalur. Analisis jalur berkaitan dengan studi ketergantungan suatu variabel *dependen* pada satu atau lebih variabel *independen* atau *intervening* dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel *independen* atau *intervening* terhadap variabel *dependen*. Hasil analisis jalur antara variabel *independen* yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi dan variabel *intervening* yaitu semangat kerja, serta variabel *dependen* yaitu loyalitas kerja. Berikut pada Tabel 4.9 disajikan hasil analisis jalur ;

Tabel 4.9 Hasil Analisis Jalur

<i>Standerdized</i>		$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Sig.	$\alpha$	Keterangan
Jalur	Beta ( )					
$X_1 \rightarrow Z$	0,303	2,961	> 2,036	0,006	< 0,05	Signifikan
$X_2 \rightarrow Z$	0,230	2,209	> 2,036	0,043	< 0,05	Signifikan
$X_1 \rightarrow Y$	0,253	2,237	> 2,036	0,037	< 0,05	Signifikan



<i>Standardized</i>		$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Sig.	$\alpha$	Keterangan
Jalur	Beta ( )					
$X_2 \rightarrow Y$	0,452	4,344	> 2,036	0,000	< 0,05	Signifikan
$Z \rightarrow Y$	0,505	4,059	> 2,036	0,000	< 0,05	Signifikan
1	0,714	-	-	-	-	-
2	0,593	-	-	-	-	-

Sumber : Lampiran 6 - 8

Berdasarkan koefisien jalur pada Tabel 4.9, maka persamaan yang dapat dibentuk adalah ;

$$Z = 1,549 + 0,303 X_1 + 0,230 X_2 + 0,714 \quad 1$$

$$Y = 1,271 + 0,253 X_1 + 0,452 X_2 + 0,505 Z + 0,593 \quad 2$$

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel *independen* berpengaruh terhadap variabel *dependen* secara signifikan. Tabel distribusi t dicari pada  $\alpha = 5\%$  (uji 2 sisi,  $0,05 : 2 = 0,025$ ), dengan derajat kebebasan (df)  $n-k-1$  atau  $50-2-1 = 47$ . Hasil analisis jalur adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi dan variabel *intervening* yaitu semangat kerja, serta variabel *dependen* yaitu loyalitas kerja. Berdasarkan hasil analisis jalur (dalam hal ini untuk menguji pengaruh secara parsial) diperoleh hasil yang dapat dinyatakan berikut ;

a. Pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja

Variabel kepemimpinan terhadap semangat kerja diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,961 > 2,036$ ) dan signifikansi  $0,006 < 0,05$ . Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti ada pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja;

b. Pengaruh budaya organisasi terhadap semangat kerja

Variabel budaya organisasi terhadap semangat kerja diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,209 > 2,036$ ) dan signifikansi  $0,043 < 0,05$ . Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti ada pengaruh budaya organisasi terhadap semangat kerja;

c. Pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas kerja

Variabel kepemimpinan terhadap loyalitas kerja diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,237 > 2,036$ ) dan signifikansi  $0,037 < 0,05$ . Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti ada pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas kerja;

d. Pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas kerja

Variabel budaya organisasi terhadap loyalitas kerja diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,344 > 2,036$ ) dan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti ada pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas kerja;

e. Pengaruh semangat kerja terhadap loyalitas kerja

Variabel semangat kerja terhadap loyalitas kerja diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,059 > 2,036$ ) dan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti ada pengaruh semangat kerja terhadap loyalitas kerja;

f. Pengaruh 1 variabel lain selain  $X_1$ , dan  $X_2$  terhadap Z

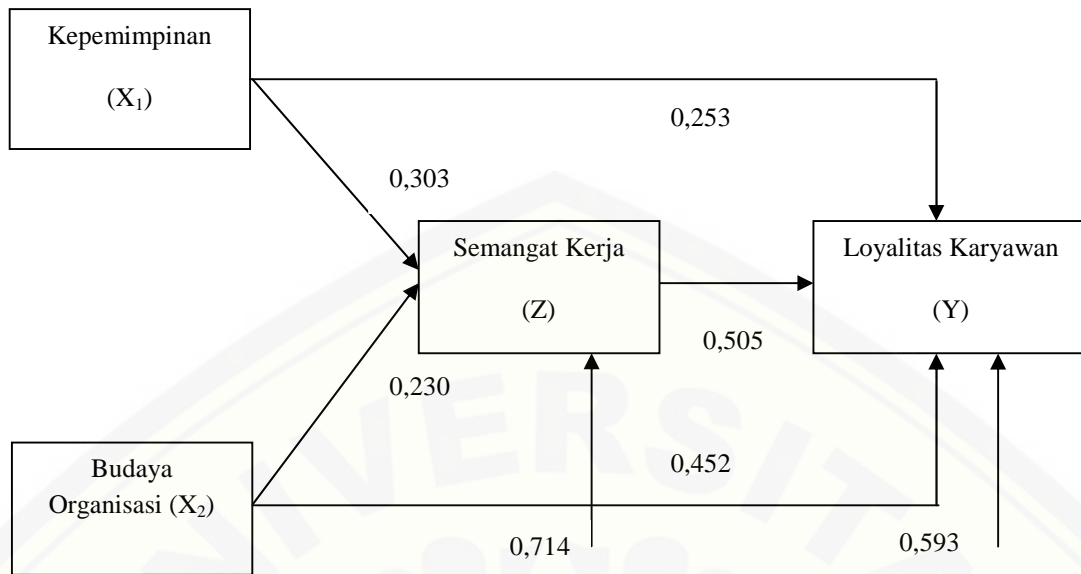
$$\begin{aligned} &= 1 - R \\ &= 1 - 0,490 \\ &= 0,51 \\ &= 0,714 \text{ atau } 71,4\% \end{aligned}$$

g. Pengaruh 2 variabel lain selain  $X_1$ , dan  $X_2$  terhadap Y

$$\begin{aligned} &= 1 - R \\ &= 1 - 0,648 \\ &= 0,352 = 0,593 \text{ atau } 59,3\% \end{aligned}$$

#### 4.1.4.2 Perhitungan Koefisien Jalur

Setelah dilakukan uji hipotesis, maka langkah selanjutnya adalah melakukan perhitungan koefisien jalur. Pengujian koefisien jalur dilakukan secara langsung untuk mengetahui “seberapa besar pengaruh langsung variabel *independen* berpengaruh terhadap variabel *dependen*”. Berdasarkan Tabel 4.9, berikut hasil uji perhitungan koefisien jalurnya ;



Gambar 4.6 : Hasil Analisis Jalur

Sumber : Tabel 4.9 dan Lampiran 6 – 8

a. Pengaruh langsung (*Direct Effect*)

- 1) Kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap semangat kerja dengan besaran koefisien 0,303
- 2) Budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap semangat kerja dengan besaran koefisien 0,230
- 3) Kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap loyalitas karyawan dengan besaran koefisien 0,253
- 4) Budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap loyalitas dengan besaran koefisien 0,452
- 5) Semangat kerja memiliki pengaruh langsung terhadap loyalitas karyawan dengan besaran koefisien 0,505

b. Pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*)

- 1) Kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap loyalitas karyawan melalui semangat kerja dengan besaran koefisien  $(0,303 \cdot 0,505) = 0,153$
- 2) Budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap loyalitas karyawan melalui semangat kerja dengan besaran koefisien  $(0,230 \cdot 0,505) = 0,116$

c. *Total Effect*

1) *Total Effect* :  $Y \leftarrow X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$ ,  $0,253 + 0,153 = 0,406$

Kepemimpinan memiliki total pengaruh terhadap loyalitas karyawan dengan besaran koefisien 0,406

2) *Total Effect* :  $Y \leftarrow X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$ ,  $0,452 + 0,116 = 0,568$

Budaya organisasi memiliki total pengaruh terhadap loyalitas karyawan dengan besaran koefisien 0,568

## 4.1.5 Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel digunakan untuk melihat frekuensi jawaban responden terhadap kriteria jawaban yang disimpulkan. Penelitian ini menggunakan 5 kriteria, dimana pada masing-masing variabel memiliki kriteria yang berbeda.

## a. Deskripsi Variabel Kepemimpinan

Tabel 4.10 Deskripsi Variabel Kepemimpinan

Indikator	Frekuensi										Jumlah	
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	T	%
X 1.1	-	-	-	-	3	0,06	22	0,44	25	0,5	50	100
X 1.2	-	-	-	-	10	0,2	20	0,4	20	0,4	50	100
X 1.3	-	-	-	-	11	0,22	29	0,58	10	0,2	50	100
X 1.4	-	-	-	-	6	0,12	29	0,58	15	0,3	50	100
X 1.5	-	-	-	-	10	0,2	21	0,42	18	0,36	50	100
Total	0	0	0	0	40	0,8	121	2,42	88	1,76		

Sumber : Lampiran 2

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa :

1. Indikator X1.1 (Seberapa efektif pemimpin anda dalam menekankan pentingnya tugas). Hasil jawaban yang diperoleh untuk indikator ini yaitu kriteria nomer 5 (sangat efektif) menjadi jawaban dominan dengan responden yang menjawab sebanyak 25 (0,5%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PTPN XII Jember mengakui pemimpinnya sangat efektif dalam menekankan pentingnya tugas.

2. Indikator X1.2 (Seberapa efektif pemimpin anda dalam meminta anda melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya). Hasil jawaban yang diperoleh untuk indikator ini yaitu kriteria nomer 4 (efektif) menjadi jawaban dominan dengan responden yang menjawab sebanyak 20 (0,4%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PTPN XII Jember mengakui pemimpinnya efektif dalam meminta bawahannya melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
3. Indikator X1.3 (Seberapa efektif pemimpin anda mempengaruhi cara pandang anda untuk menyelesaikan masalah pekerjaan). Hasil jawaban yang diperoleh untuk indikator ini yaitu kriteria nomer 4 (efektif) menjadi jawaban dominan dengan responden menjawab sebanyak 29 (0,58%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PTPN XII Jember mengakui pemimpinnya efektif dalam mempengaruhi cara pandang karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.
4. Indikator X1.4 (Seberapa efektif pemimpin anda mengkomunikasikan tujuan dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mencapai sesuatu dengan cara mereka sendiri). Hasil jawaban yang diperoleh untuk indikator ini yaitu kriteria nomer 4 (efektif) menjadi jawaban dominan dengan responden menjawab sebanyak 29 (0,58%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PTPN XII Jember mengakui pemimpinnya efektif dalam mengkomunikasikan tujuan dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mencapai sesuatu dengan cara mereka sendiri
5. Indikator X1.5 (Seberapa efektif pemimpin anda menghargai dan memuji para karyawan yang kinerjanya bagus). Hasil jawaban yang diperoleh untuk indikator ini yaitu kriteria nomer 4 (efektif) menjadi jawaban dominan dengan responden menjawab sebanyak 21 ( 0,42). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PTPN XII Jember mengakui pemimpinnya efektif dalam mnghargai dan memuji karyawannya yang kinerjanya bagus

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menilai variabel kepemimpinan (X1) pada kriteria 4 (efektif), hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pada PTPN XII Jember efektif.



## 4.11. Tabel Deskripsi Budaya Organisasi

## b. Budaya Organisasi

Indikator	Frekuensi										Jumlah	
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	T	%
X2.1	-	-	-	-	29	0,58	13	0,26	8	0,16	50	100
X2.2	-	-	-	-	7	0,14	23	0,46	20	0,4	50	100
X2.3	-	-	-	-	7	0,14	21	0,42	22	0,44	50	100
X2.4	-	-	-	-	8	0,16	23	0,46	19	0,38	50	100
X2.5	-	-	-	-	8	0,16	24	0,48	18	0,36	50	100
X2.6	-	-	-	-	6	0,12	21	0,42	23	0,46	50	100
X2.7	-	-	-	-	12	0,36	18	0,36	20	0,4	50	100
Total					77	1,66	143	2,86	130	2,6		

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa :

1. Indikator X2.1 (Organisasi saya memberikan inspirasi kepada saya untuk berinovasi dan berani mengambil resiko dalam resiko). Hasil yang diperoleh untuk indikator ini yaitu kriteria nomer 3 (kadang-kadang) menjadi jawaban dominan dengan responden yang menjawab sebanyak 29 (0,58). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mengakui PTPN XII Jember kadang-kadang memberikan inspirasi untuk berinovasi dan berani mengambil resiko dalam resiko kepada karyawannya.
2. Indikator X2.2 (Setiap kali melakukan pekerjaan saya selalu mengutamakan kecermatan, analisis dan detail pekerjaan yang telah dikerjakan). Hasil yang diperoleh untuk indikator ini yaitu kriteria nomer 4 (sering) menjadi jawaban dominan dengan responden yang menjawab sebanyak 23 (0,46). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di PTPN XII Jember sering melakukan pekerjaan dengan mengutamakan kecermatan, analisis dan detail pekerjaan yang telah dikerjakan.
3. Indikator X2.3 (Organisasi saya mengutamakan perhatian terhadap hasil kerja). Hasil yang diperoleh untuk indikator ini yaitu kriteria nomer 5 (selalu) menjadi

jawaban dominan dengan responden yang menjawab sebanyak 22 (0,44). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mengakui PTPN XII Jember selalu mengutamakan perhatian terhadap hasil kerja.

4. Indikator X2.4 (Saya merasa bahwa keputusan-keputusan yang diambil manajemen ikut memberikan efek pada orang-orang didalam organisasi). Hasil yang diperoleh untuk indikator ini yaitu kriteria nomer 4 (sering) menjadi jawaban dominan dengan responden yang menjawab sebanyak 23 (0,46). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PTPN XII Jember sering merasakan keputusan-keputusan yang diambil manajemen ikut memberikan efek pada orang-orang didalam organisasi.
5. Indikator X2.5 (Pekerjaan yang saya lakukan memiliki kecenderungan mengutamakan kerja tim bukan individu). Hasil yang diperoleh untuk indikator ini yaitu kriteria nomer 4 (sering) menjadi jawaban dominan dengan responden yang menjawab sebanyak 24 (0,48). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PTPN XII Jember sering memiliki kecenderungan dalam melakukan pekerjaannya lebih mengutamakan kerja tim bukan individu.
6. Indikator X2.6 (Organisasi saya mengarahkan untuk menyelesaikan pekerjaan secara kompetitif bukan santai-santai). Hasil yang diperoleh untuk indikator ini yaitu kriteria nomer 5 (selalu) menjadi jawaban dominan dengan responden yang menjawab sebanyak 23 (0,46). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mengakui PTPN XII Jember selalu mengarahkan untuk menyelesaikan pekerjaan secara kompetitif bukan santai-santai.
7. Indikator X2.7 (Pekerjaan yang ada selalu menekankan pada kestabilan daripada pertumbuhan). Hasil yang diperoleh untuk indikator ini yaitu kriteria nomer 5 (selalu) menjadi jawaban dominan dengan responden yang menjawab sebanyak 20 (0,4). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PTPN XII Jember mengakui pekerjaan yang ada dalam perusahaan selalu menekankan pada kestabilan daripada pertumbuhan.

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menilai variabel budaya organisasi (X2) pada kriterian nomer 4 (sering). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi pada PTPN XII Jember kuat.

Tabel 4.12 Deskripsi Variabel Semangat Kerja

## c. Semangat kerja

Indikator	Frekuensi										Jumlah	
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	T	%
Z1	-	-	1	0,02	3	0,06	28	0,56	17	0,34	50	100
Z2	-	-			10	0,2	24	0,48	16	0,32	50	100
Z3	-	-	1	0,02	10	0,2	27	0,54	12	0,24	50	100
Z4	-	-			11	0,22	27	0,54	12	0,24	50	100
Total			2	0,04	34	0,68	106	2,12	57	1,14		

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa :

1. Z1 (Ditempat anda bekerja tidak pernah menemukan absensi karyawan yang berlebihan). Hasil yang diperoleh untuk indikator ini yaitu kriteria nomer 4 (setuju) menjadi jawaban dominan dengan responden yang menjawab sebanyak 28 (0,56). Hal ini menunjukkan karyawan PTPN XII Jember setuju bahwa di PTPN XII tersebut tidak pernah menemukan absensi karyawan yang berlebihan.
2. Z2 (Kerjasama yang baik antara anda, rekan kerja anda, dan pimpinan sudah baik). Hasil yang diperoleh untuk indikator ini yaitu kriteria nomer 4 (setuju) menjadi jawaban dominan dengan responden yang menjawab sebanyak 24 (0,48). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PTPN XII Jember mengakui adanya kerjasama yang baik antara setiap karyawan dan pimpinannya.
3. Z3 (Anda sudah merasa puas dengan pekerjaan yang anda lakukan). Hasil yang diperoleh untuk indikator ini yaitu kriteria nomer 4 (setuju) menjadi jawaban dominan dengan responden yang menjawab sebanyak 27 (0,54). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PTPN XII Jember mengakui sudah merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan.
4. Z4 (Ketaatan dalam bekerja sudah sangat baik). Hasil yang diperoleh untuk indikator ini yaitu kriteria nomer 4 (setuju) menjadi jawaban dominan dengan

responden yang menjawab sebanyak 27 (0,54). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PTPN XII Jember mengakui mereka sudah taat dalam bekerja.

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menilai variabel semangat kerja (Z) pada kriteria 4 (setuju). Hal ini menunjukkan bahwa semangat kerja yang dimiliki setiap karyawan PTPN XII Jember tinggi.

Tabel 4.13 Deskripsi Variabel Loyalitas Karyawan

d. Loyalitas karyawan

Indikator	Frekuensi										Jumlah	
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	T	%
Y1	-	-	-	-	13	0,26	19	0,38	18	0,36	50	100
Y2	-	-	-	-	8	0,16	17	0,34	25	0,5	50	100
Y3	-	-	-	-	6	0,12	23	0,46	21	0,42	50	100
Y4	-	-	-	-	1	0,02	18	0,36	31	0,62	50	100
Y5	-	-	1	0,02	4	0,08	21	0,42	24	0,48	50	100
Total	0	0	1	0,02	32	0,64	98	1,96	119	2,38		

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa :

1. Indikator Y1 (Anda selalu mengerjakan pekerjaan dengan segera). Hasil yang diperoleh untuk indikator ini yaitu kriteria nomer 5 (selalu) menjadi jawaban dominan dengan responden yang menjawab sebanyak 18 (0,36). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PTPN XII Jember mengakui selalu mengerjakan pekerjaan dengan segera.
2. Indikator Y2 (Anda selalu hadir ditempat kerja dengan tepat waktu). Hasil yang diperoleh untuk indikator ini yaitu kriteria nomer 5 (selalu) menjadi jawaban dominan dengan responden yang menjawab sebanyak 25 (0,5). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PTPN XII Jember mengakui selalu hadir ditempat kerja dengan tepat waktu.
3. Indikator Y3 (Anda sangat nyaman ditempat anda bekerja). Hasil yang diperoleh untuk indikator ini yaitu kriteria nomer 5 (selalu) menjadi jawaban dominan dengan responden yang menjawab sebanyak 21 (0,42). Hal ini menunjukkan



bahwa karyawan PTPN XII Jember mengakui sangat nyaman ditempat mereka bekerja.

4. Indikator Y4 (Anda selalu menjaga sarana yang ada dan mempergunakan sebaik-baiknya). Hasil yang diperoleh untuk indikator ini yaitu kriteria nomer 5 (selalu) menjadi jawaban dominan dengan responden yang menjawab sebanyak 31 (0,62). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PTPN XII Jember mengakui selalu menjaga sarana yang ada dan mempergunakan sebaik-baiknya.
5. Indikator Y5 (Anda turut berpartisipasi terhadap penyelesaian masalah ditempat anda bekerja). Hasil yang diperoleh untuk indikator ini yaitu kriteria nomer 5 (selalu) menjadi jawaban dominan dengan responden yang menjawab sebanyak 24 (0,48). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PTPN XII Jember mengakui selalu turut berpartisipasi terhadap penyelesaian masalah ditempat kerja.

Berdasarkan pernyataan diatas, dapat disimpulkan sebagian besar responden menilai variabel loyalitas karyawan (Y) pada kriteria 5 (sangat tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan pada PTPN XII Jember sangat tinggi.

#### **4.2 Pembahasan**

Hasil pengujian koefisien dari analisis jalur, menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap semangat kerja dan loyalitas kerja PT Perkebunan Nusantara XII. Hasil pengujian koefisien dari analisis jalur, menunjukkan bahwa kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII dan menunjukkan juga bahwa semangat kerja berpengaruh signifikan loyalitas kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan, “ada pengaruh kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap semangat kerja dan loyalitas kerja, dan ada pengaruh semangat kerja terhadap loyalitas kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII” adalah diterima.



#### 4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, hipotesis satu yang menyatakan persepsi karyawan tentang kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja terbukti. Hasil penelitian disesuaikan dengan penelitian yang dilakukan oleh I Made Sutardjana (2005) dan Meilyana Fransiska, dkk (2014). Menurut Winardi (2002:25), bahwa dipandang dari segi kepemimpinan peran pemimpin adalah sebagai penyemangat, penguat dan penyedia fasilitas atau fasilitator. Penelitian ini membuktikan bahwa persepsi karyawan tentang kepemimpinan telah dirasa cukup sesuai didalam menjalankan fungsi dan tugas organisasi dari PTPN XII, kepemimpinan yang ada cenderung memberikan penekanan pada tujuan dan tugas utama didalam menjalankan tugas dan bertanggungjawab atas tugas yang telah dikerjakan oleh karyawannya, mereka cenderung berkerja dengan kesungguhan didalam melaksanakan tugasnya karena mereka lebih terarahkan sebelum melaksanakan pekerjaan yang akan dilakukan oleh mereka, a kepemimpinan yang ada biasanya memberikan penekanan pada masalah yang sedang diperintahkan dan memberikan pandangan terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas yang diberikan.

Pemimpin PTPN XII mampu menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang dan mantap di dalam perusahaan sehingga karyawan dapat bekerja dengan disiplin dengan menaati peraturan baik dalam bentuk tertulis maupun tidak dengan begitu kerjasama antara bawahan dan atasan dapat terlaksana dengan baik dalam mencapai tujuan bersama. Pemimpin PTPN XII juga dapat berkomunikasi dengan baik dalam memberikan petunjuk, perintah, pedoman dan nasihat kepada bawahannya dengan adanya komunikasi yang baik antara pemimpin dan bawahan dapat mempermudah dalam melakukan kerjasama dalam mencapai tujuan bersama seperti meningkatkan nilai dan daya saing perusahaan melalui inovasi serta peningkatan produktivitas dan mengembangkan usaha agribisnis dengan tata kelola yang baik serta peduli pada kelestarian alam dan tanggung jawab sosial pada lingkungan usaha. Kemampuan dalam mendengarkan pendapat atau saran-saran orang lain terutama bawahan-bawahannya juga diterapkan oleh pemimpin PTPN XII, sehingga karyawan di PTPN XII merasakan

kepuasan kerja karna pendapat atau saran-saran dari mereka dapat diterima oleh pimpinannya. Pemimpin PTPN XII juga tegas dalam menghadapi bawahan serta permasalahan yang terjadi dalam perusahaan, maka dari itu karyawan mampu mengurangi absensi yang berlebihan karena apabila mereka melakukan kesalahan atau pelanggaran dalam peraturan yang ada dalam perusahaan akan mendapatkan sanksi atau teguran dari pimpinannya. Pemimpin PTPN XII ini mampu mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien, yaitu semangat kerja yang maksimal. Dengan demikian semangat kerja yang baik adalah akhir dari keberhasilan seorang pemimpin.

#### 4.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, hipotesis dua yang menyatakan persepsi karyawan tentang budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja terbukti. Hasil penelitian ini disesuaikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Difitri Wulandari, dkk (2012). Robins (2006 : 308) berpendapat bahwa para pegawai membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada team dan dukungan pada orang lain. Penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi yang umumnya telah dipegang sebagai prinsip didalam berkerja dan bertugas di PTPN XII oleh karyawannya, mereka berkerja harus menggunakan suatu nilai yang memiliki manfaat didalam pelaksanaan dan penyelesaiannya, mereka melakukan berbagai macam pekerjaan yang baik dan sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang telah diberikan oleh pimpinan atau perusahaan, mereka melakukan banyak hal, mulai dari melakukan pekerjaan harian dengan melakukan berbagai macam pengarsipan mengenai berkas, melakukan berbagai rencana kerja dan pelaporan pelaksanaan kerja yang ada di dalam PTPN XII, pengarsipan dan pelaporan pelaksanaan kerja harus dilakukan dengan memberikan keterangan detail terhadap tugas yang telah dilaksanakan mereka juga mencatatat berbagai informasi yang ada didalam pelaksanaan kerjanya, kemudian melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan, mereka melakukannya bersama didalam

sebuah tim kerja dan mengaplikasikannya didalam sebuah kerja yang nyata, dan hal ini akan menyederhanakan sebuah pengerjaan tugas dan lebih memberikan hasil dan kualitas yang baik didalam berkerja.

Budaya organisasi yang ada di dalam PTPN XII yaitu mendukung setiap karyawannya untuk menjadi inovatif dan berani dalam mengambil resiko supaya karyawan lebih semangat dan aktif dalam kerjasama atau saling membantu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang ada dalam organisasi sehingga apabila terjadi suatu masalah dalam pekerjaan tersebut mereka dapat mengatasi secara bersama-sama dikarenakan dalam budaya perusahaan ini kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja bukan individu. Selain itu budaya yang menjadi pegangan dalam kantor perkebunan ini yaitu setiap karyawan yang bekerja harus selalu mengutamakan kecermatan, analisis dan detail pekerjaan yang telah dikerjakan dan lebih mengutamakan pada hasil bukan prosesnya dengan amengarahkan untuk menyelesaikan pekerjaan secara kompetitif bukan santai-santai sehingga karyawan akan berupaya bekerja dengan disiplin supaya dapat memberikan hasil yang baik bagi perusahaan. Dengan adanya budaya yang kuat dalam perusahaan ini dapat menciptakan suasana yang kondusif, sehingga kualitas kerja akan meningkat yang merupakan kunci keberhasilan bagi suatu organisasi atau perusahaan.

#### 4.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, hipotesis tiga yang menyatakan persepsi karyawan tentang kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan terbukti. Hasil penelitian ini disesuaikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Apri Wijayanti (2012). Hasibuan (2001), mengemukakan bahwa loyalitas kerja atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Penelitian ini membuktikan bahwa karyawan telah merasa sesuai dengan pola dan laku dari pemimpin PTPN XII Jember, mereka dapat berkoordinasi dan lebih terarahkan didalam berkerja, koordinasi dilakukan guna mengurangi penyimpangan atau kesalahan selama pelaksanaan atau masih

rencana didalam berkerja karena hal ini menyangkut kinerja dari PTPN XII, mereka melakukan koordinasi seputar perencanaan tanam dan panen serta besarnya anggaran yang dibutuhkan didalam melakukan tugas tersebut, koordinasi dilakukan bersama pimpinan dari PTPN XII guna memberikan hasil yang optimal dan lebih terarahkan didalam koordinasi, dan dalam hal ini pemimpin yang ada juga sering memberikan pandangan terhadap suatu permasalahan dari sebelumnya sebagai evaluasi didalam koordinasi, pemimpin yang ada memberikan informasi dan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk dapat mengaktualisasikan kemampuan didalam tugasnya didalam bekerja, tentunya mereka dapat melakukan hal yang sesuai didalam lapangan atau perkebunan karena rencana yang dibuat terkadang berbeda setelah karyawan berada diperkebunan dan hal ini akan membentuk partisipasi aktif dari mereka untuk dapat menyelesaikan permasalahan yang ada didalam lingkungan PTPN XII Jember.

Ketegasan pemimpin dalam PTPN XII Jember menghasilkan karyawan yang patuh dan memiliki tanggung jawab, karena dengan pemimpin bersikap tegas terhadap bawahannya mereka sebagai bawahan akan menyelesaikan pekerjaannya dengan segera dan tepat waktu dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi. Pemimpin pada PTPN XII Jember juga mampu berkomunikasi baik dengan bawahannya dalam hal memberikan perintah, petunjuk, pedoman dan nasihat selain itu juga memiliki kemampuan serta kemauan untuk mendengarkan pendapat atau saran-saran dari bawahannya dengan begitu antar pemimpin dan bawahan akan menjadi akrab sehingga karyawan akan merasa dihargai keberadaanya dan akan memberikan pengabdian yang lebih kepada perusahaan yaitu memberikan sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan.

#### 4.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, hipotesis empat yang menyatakan persepsi karyawan tentang budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan terbukti. Hasil penelitian ini disesuaikan dengan



penelitian yang dilakukan oleh Renanda Nia Rachamadita,dkk (2011). Sebagaimana telah diketahui budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap loyalitas karyawan dan merupakan suatu cara yang dilakukan oleh organisasi dalam usaha memenuhi kebutuhan karyawan untuk membina semangat kerja sehingga karyawan dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Budaya yang ada dalam PTPN XII Jember ini membuktikan bahwa karyawan yang ada harus dapat menjalankan prinsip didalam berorganisasi, mereka dapat melakukan inovasi didalam berkerja dan melakukan kerjasama yang baik didalam tugasnya, mereka melakukan kewajibannya didalam berkerja agar pekerjaan yang ada cepat dapat terselesaikan, mereka melakukan berbagai inovasi didalam berkerja seperti melakukan perencanaan kerja seminggu sebelum dilaksanakannya pelaksanaan kerja, mereka membuat perencanaan dengan matang terkait dengan pembagian tim kerja, anggaran dan operasional bagi perkebunan, ketikan rencana yang ada telah matang dan disetujui bersama oleh tim kerja yang ada maka mereka akan segera memberikan salinan rencana kerja kepada mandor atau manajer lini yang ada di PTPN XII Jember, hal ini akan memberikan informasi dan kesiapan pada mandor-mandor untuk dapat merencanakan rencana kerja yang sesuai seperti alat-alat yang digunakan, anggaran belanja karyawan kebun sebagai karyawan tidak tetap, melakukan pembagian lokasi kerja karyawan dan menjadwalkan waktu kerja yang cermat, hal ini semua akan memberikan kesuaian ditempat kerja antaran kantor dan perkebunan PTPN XII, partisipasi yang aktif didalam lini bagian perusahaan dan meningkatkan optimalisasi pelaksanaan pekerjaan yang akan diadakan atau diselenggarakan.

Budaya yang ada dalam PTPN XII Jember lebih mengutamakan setiap karyawan untuk lebih cermat, rinci dan detail terhadap pekerjaan yang dikerjakan karna organisasi lebih mengutamakan hasil dibandingkan dengan prosesnya sehingga karyawan yang ada pada PTPN XII Jember memiliki tanggung jawab yang besar untuk memberikan hasil yang optimal sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dengan cara memberikan sumbangan pemikiran serta tenaga yang ikhlas untuk perusahaan dan sellau melaporkan hasil pekerjaannya kepada atasannya. Dengan melihat budaya yang ada pada PTPN XII Jember lebih mengarahkan



setiap karyawannya untuk menyelesaikan pekerjaan secara kompetitif bukan santai-santai, mereka sebagai bawahan akan taat dan patuh terhadap peraturan yang ada sebagaimana yang telah menjadi budaya dalam kantor perkebunan.

#### 4.2.5 Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, hipotesis empat yang menyatakan persepsi karyawan tentang semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan terbukti. Hasil penelitian ini disesuaikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Apri Wijayanti (2012). Menurut Timpe (2000:59) karyawan memiliki alasan mendorong mengapa mereka mau mengerjakan jenis kegiatan atau pekerjaan tertentu, mengapa sebagian karyawan bekerja lebih giat sedangkan yang lain bermalas-malasan. Penelitian menunjukkan bahwa semangat kerja karyawan yang ada di PTPN XII Jember, membuktikan bahwa karyawan yang ada telah merasa bahwa pekerjaan yang dilakukannya selama ini telah menjadi bagian didalam dirinya, dan hal ini merupakan pendorong bagi karyawan didalam melakukan dan melaksanakan tugasnya di PTPN XII, mereka berkerja dari pukul 07.30 WIB sampai dengan 16.00 WIB, disana mereka melakukan berbagai hal yang berhubungan dengan kegiatan kantor dan pekerbunan dari PTPN XII, mereka umumnya telah dapat menyesuaikan pelaksanaan kerjanya ketika berada didalam kantor atau berada diperkebunan untuk melakukan pengontrolan, pengawasan, pelaksanaan dan evaluasi terhadap pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh karyawan kebun dari PTPN XII Jember, dalam berkerja mereka akan melakukan komunikasi dua arah bersama dengan bagian-bagian lainnya yang ada didalam PTPN XII Jember, hal ini membutuhkan fokus yang baik dari karyawan selama berkerja dan berkoordinasi karena hal ini akan menjadi rencana kerja yang akan dilakukan pada tahap berikutnya, ketika koordinasi dapat terencana dengan baik maka pelaksanaan kerja yang ada dapat dilakukan dengan mengikuti instruksi yang telah direncanakan, dengan begitu kepatuhan dan ketaatan serta disiplin didalam pengaplikasian kerja dapat dilaksanakan dengan proses yang baik dan sesuai prosedur yang telah direncanakan bersama.

Tidak adanya absensi yang berlebihan pada karyawan PTPN XII Jember menunjukkan bahwa setiap karyawan memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja, kerjasama yang baik antara setiap karyawan dan pemimpin juga sudah terjalin di kantor perkebunan ini, sehingga karyawan merasakan sangat nyaman dan betah berada di tempat kerjanya dan akan selalu menjaga sarana yang ada serta mempergunakan sebaik-baiknya. Ketaatan dalam bekerja juga sudah dimiliki oleh setiap karyawan di PTPN XII Jember ini, mereka selalu hadir ditempat kerja dengan tepat waktu, mengerjakan tugasnya dengan segera dengan harapan cepat terselesaikan dan dapat memberikan hasil yang optimal bagi organisasi, dan selalu berpartisipasi terhadap penyelesaian masalah yang terjadi dalam organisasi.

#### **4.3 Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan didalam penelitian ini adalah penelitian ini kurang memiliki fenomena empirik mengenai permasalahan yang menjadi masalah didalam melakukan penelitian dengan mengadopsi variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap semangat kerja dan loyalitas kerja didalam lingkungan PTPN XII Jember, hal ini terjadi karena peneliti mengalami kesulitan didalam mengakses berbagai data mengenai jumlah dan keterangan berbagai rapat kerja atau koordinasi yang dilakukan di PTPN XII Jember dan hasil produksi sebagai cerminan dari semangat kerja karyawan dan loyalitas kerja karyawan dari PTPN XII Jember.

## BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut ;

- a. Persepsi karyawan tentang kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember. Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya persepsi karyawan tentang kepemimpinan yang dapat menekankan mengenai pentingnya tugas didalam berkerja dan memberikan cara pandang yang baik maka akan meningkatkan semangat kerja;
- b. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember. Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya budaya organisasi yang dilaksanakan sebagai prinsip didalam bekerja maka akan meningkatkan semangat kerja karyawan;
- c. Persepsi karyawan tentang kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember. Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya persepsi karyawan tentang kepemimpinan yang mampu menjalankan tugasnya dengan memberikan informasi yang penting seputar perencanaan dan pelaksanaan kerja maka akan meningkatkan loyalitas kerja;
- d. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember. Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya budaya organisasi sebagai nilai yang harus ditaati didalam pelaksanaan kerja maka akan meningkatkan loyalitas kerja;
- e. Semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Jember. Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya semangat kerja yang menjadi sikap dan faktor pendorong karyawan didalam berkerja maka akan meningkatkan loyalitas kerja.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka dapat disarankan ;

- a. Pihak PTPN XII Jember dihimbau lebih meningkatkan perilaku kepemimpinan yang dapat menginteraksikan, mengoptimalkan dan meningkatkan semangat kerja dan loyalitas kerja karyawannya, dengan cara aktif didalam mengikuti rapat kerja atau koordinasi dan memberikan informasi yang berguna bagi karyawan dan perusahaan;
- b. Pihak PTPN XII Jember dihimbau lebih menekankan pentingnya budaya organisasi yang harus menjadi prinsip dasar bagi karyawan didalam berkerja, dengan cara memberikan informasi mengenai pentingnya budaya organisasi dari PTPN XII Jember, dan lebih meningkatkan pengaplikasian kerja dengan prinsip budaya organisasi didalam lingkungan kerja PTPN XII Jember.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Adnyani, IG. 2008. *Membina Semangat Kerja Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan*. Buletin Studi Ekonomi. Jurnal. Vol.13, No.02.
- Adiputra, Gunawan. 2003. *Anggaran Perusahaan*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE Universitas Gajah Mada.
- Alex, S. Nitisemito. 2002. *Manajemen Personalia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Anoraga, Pandji dan Sri Suryati. 1995. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Astutik Tri. 2010. *Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Loyalitas Kerja Karyawan Dinas Pertanian Kabupaten Jember*. Skripsi.
- Bungin, Burhan. 2006. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*. Kencana.
- Fransiska, Meilyana dkk. 2014. *Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT. Xps Link Nusa Dua Bali*. Jurnal. Vol. 20. No.01.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gouzaly, Saydam. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Suatu Pendekatan Mikro.
- Greenberg dan Baron. 2000. *Assesing Construct Validity in Organizational Research*. Administrative Science Quartely.



- Handoko, Hani. 2004. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 1999. *Organisasi dan Motivasi, Dasar-Dasar Peningkatan Produktifitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heryanti, Dewi. 2007. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening pada PT. PLN (Persero) APJ Semarang*. Skripsi. Semarang: Universitas Diponegoro.
- I Made Paryudi dan I Komang Ardana, 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Komunikasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT. BPR TISH Sukawati Gianyar*. Jurnal Manajemen Vol. 3 No.01.
- Latan, Hengky. 2013. *Analisis Multivariat Teknik dan Aplikasi*. Bandung : Alfabeta
- Lestari, dan Dwi Elya. 2008. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja Karyawan Tetap dan Karyawan Kontrak*. Jurnal Ekonomi. Surakarta: Universitas Muhammadiyah.
- Madiono, Eddy. 2000. *Peranan Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Dalam Upaya Meningkatkan Semangat dan Kegairahan Kerja Karyawan di Toserba Sinar Mas Sidoarjo*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol.2, No.02 September.
- Manullang, M.Marihot AMH Manullang. 2009. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.

- Matutina. 1995. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Martoyo, Susilo. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 5. Yogyakarta: BPFE.
- Moekijat. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi keempat. Yogyakarta: Penerbit BPFE
- Niazar, Maulvi. 2011. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. POS Indonesia Cabang Kudus*. Skripsi. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Nugroho, Bhuono Agung. 2005. *Strategi Ilmu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*, Yogyakarta: Andi.
- Nur Chasanah. 2008. *Analisis Pengaruh Empowerment, Self Efficacy dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Mayora Tbk. Regional Jateng dan DIY*. Skripsi.
- Philip, Kotler. 2005. *Manajemen Pemasaran*. Jilid 1 dan 2. Jakarta: Indeks.
- Prayitno, Duwi. 2010. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. MediaKom, Yogyakarta.
- Rachmadita Renanda Nia dkk. 2011. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan dan Keterkaitannya dengan Kesehatan*. Jurnal Teknik dan Manajemen Industri Volume 6 No. 2 Desember 2011 hal. 121
- Reicheld, Frederick F. 2001. *Loyalty Rules*. Harvard Business School.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Santoso, Slamet. 2004. *Dinamika Kelompok*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sanusi, Anwar. 2014. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis II*. Jakarta: Alemba Empat.

- Sarwono, Jonathan. 2006. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sobour, Alex. 2003. *Psikologi Umum*. Bandung : Pustaka Setia.
- Sondang ,Siagian P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Stephen, Robbins. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi. Alih Bahasa, Hadyana Pujaatmaka*. Edisi keenam. Jakarta: Penerbit PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Stephen, Robbins. 2006. *Perilaku Organisasi, Prentice Hall*, edisi kesepuluh.
- Sutojo, Siswanto. 1997. *Manajemen Terapan Bank*. Jakarta: Pustaka Bhineka Presindo.
- Stephen, Robbins. 2002. *Prinsip – Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi kelima. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Tohardi, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju.
- Wulandari Difitri.2012. *Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Kospin Syariah Karanganyar*. Skripsi.
- Waridin dan Msrukhin. 2006. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*. Ekobis, Vol.07, No.02.
- Wirawan, Sarlito. 2012. *Psikologi Umum*. Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.

**LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN****Lembar Kuesioner****1. Identitas Responden**

- Nomer responden : (diisi peneliti)
- Jenis kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan
- Umur : tahun
- Lama bekerja : tahun
- Pendidikan terakhir : a.SMA/SLTA b. Diploma c.Sarjana

**2. Petunjuk Pengisian Kuesioner**

- a. Pertanyaan-pertanyaan berikut ini mohon diisi dengan jujur dan sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada
- b. Berilah tanda check list (✓) pada salah satu jawaban yang disediakan, sesuai dengan apa yang anda alami dan rasakan selama bekerja
- c. Setiap variabel memiliki kriteria yang berbeda, sebagai berikut :
  1. Kepemimpinan, dengan kriteria:
    - a) Sangat Tidak Efektif (STE) : 1
    - b) Tidak Efektif (TE) : 2
    - c) Kurang Efektif (KE) : 3
    - d) Efektif (E) : 4
    - e) Sangat Efektif (SE) : 5
  2. Budaya organisasi, dengan kriteria:
    - a) Tidak pernah (TP) : 1
    - b) Jarang (JRG) : 2
    - c) Kadang-kadang (KK) : 3
    - d) Sering (SRG) : 4
    - e) Selalu (SLL) : 5

## 3. Semangat kerja, dengan kriteria:

- a) Sangat tidak setuju (STS) : 1
- b) Tidak setuju (TS) : 2
- c) Kurang setuju (KS) : 3
- d) Setuju (S) : 4
- e) Sangat setuju (SS) : 5

## 4. Loyalitas karyawan, dengan kriteria:

- a) Tidak pernah (TP) : 1
- b) Jarang (JRG) : 2
- c) Kadang-kadang (KK) : 3
- d) Sering (SRG) : 4
- e) Selalu (SLL) : 5

**3. Daftar pernyataan****a. Kepemimpinan**

NO	Pernyataan	STE	TE	KE	E	SE
1	Seberapa efektif pemimpin anda dalam menekankan pentingnya tugas					
2	Seberapa efektif pemimpin anda dalam meminta anda melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya					
3	Seberapa efektif pemimpin anda mempengaruhi cara pandang anda untuk menyelesaikan masalah pekerjaan					
4	Seberapa efektif pemimpin anda mengkomunikasikan tujuan dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mencapai sesuatu dengan cara mereka sendiri.					
5	Seberapa efektif pemimpin anda menghargai dan memuji para karyawan yang kinerjanya bagus.					



**b. Budaya Organisasi**

NO	Pernyataan	TP	JRG	KK	SRG	SLL
1	Organisasi saya memberikan inspirasi kepada saya untuk berinovasi dan berani mengambil resiko dalam resiko					
2	Setiap kali melakukan pekerjaan saya selalu mengutamakan kecermatan, analisis dan detail pekerjaan yang telah dikerjakan					
3	Organisasi saya mengutamakan perhatian terhadap hasil kerja					
4	Saya merasa bahwa keputusan-keputusan yang diambil manajemen ikut memberikan efek pada orang-orang didalam organisasi					
5	Pekerjaan yang saya lakukan memiliki kecenderungan mengutamakan kerja tim bukan individu					
6	Organisasi saya mengarahkan untuk menyelesaikan pekerjaan secara kompetitif bukan santai-santai					
7	Pekerjaan yang ada selalu menekankan pada kestabilan daripada pertumbuhan					

**c. Semangat Kerja**

NO	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Ditempat anda bekerja tidak pernah menemukan absensi karyawan yang berlebihan					
2	Kerjasama yang baik antara anda, rekan kerja anda, dan pimpinan sudah baik					
3	Anda sudah merasa puas dengan pekerjaan yang anda lakukan					
4	Ketaatan dalam bekerja sudah sangat baik					

**d. Loyalitas**

NO	Pernyataan	TP	JRG	KK	SRG	SLL
1	Anda selalu mengerjakan pekerjaan dengan segera					
2	Anda selalu hadir ditempat kerja dengan tepat waktu					
3	Anda sangat nyaman ditempat anda bekerja					
4	Anda selalu menjaga sarana yang ada dan mempergunakan sebaik-baiknya					
5	Anda turut berpartisipasi terhadap penyelesaian masalah ditempat anda bekerja					

**LAMPIRAN 2. HASIL REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN DAN  
METHOD SUCCESIVE INTERVAL**

NO	X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.1.4	X.1.5	X.2.1	X.2.2	X.2.3	X.2.4	X.2.5	
1	5	4	4	4	4	3	3	5	4	5	4
2	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5
3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3
4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5
5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5
6	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4
7	4	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4
10	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4
11	4	5	5	5	3	3	3	4	4	5	5
12	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5
13	4	4	5	4	3	3	3	4	4	3	4
14	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4
15	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	5
16	4	5	3	3	3	4	4	5	3	3	3
17	5	3	5	4	4	5	5	4	3	4	4
18	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	5
19	4	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5
20	5	4	4	4	4	5	3	3	4	5	4
21	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4
22	4	5	4	3	3	4	3	4	4	5	5
23	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3	5
24	5	4	3	4	4	5	3	4	5	5	3
25	4	5	3	4	3	4	4	5	4	4	4
26	3	5	4	4	4	4	3	3	4	4	5
27	5	3	5	4	4	4	3	5	4	4	4
28	4	3	4	5	4	4	3	4	5	4	5
29	5	5	3	5	3	3	3	4	3	3	4
30	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4
31	5	5	4	5	4	4	3	5	4	3	4
32	5	5	3	5	4	4	3	3	4	4	3
33	4	3	3	5	4	3	4	3	4	3	4
34	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4
35	4	3	3	4	3	4	4	4	5	3	4
36	4	3	3	3	3	4	3	5	4	3	4
37	3	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5
38	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	3
39	4	5	3	4	4	5	3	4	4	4	4
40	5	3	4	4	4	5	4	3	5	4	5
41	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4
42	5	3	4	5	3	5	5	5	5	4	5
43	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
44	5	3	4	4	4	5	3	4	5	5	5
45	5	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4
46	5	5	4	5	3	5	5	4	3	5	3
47	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	3
48	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4
49	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5
50	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	4

NO	X.2.6	X.2.7	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
1	5	3	4	5	3	4	5	3	4	4	5
2	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3
4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4
5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5
6	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
7	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	5	5	4	4	4	4	3	5	4	5	3
10	5	4	5	5	3	4	5	4	5	5	4
11	4	3	5	4	2	4	4	5	4	4	5
12	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4
13	4	4	2	4	4	4	4	3	3	4	3
14	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4
15	5	3	4	3	4	4	4	4	5	5	2
16	4	3	4	5	3	3	4	3	5	5	4
17	5	4	3	4	5	5	3	4	5	4	5
18	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4
19	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
20	4	5	4	5	3	4	5	5	4	5	5
21	4	4	5	4	4	4	4	5	3	5	4
22	5	3	5	4	5	4	4	4	5	5	4
23	3	5	4	5	4	4	3	5	5	5	4
24	4	4	5	5	3	5	5	3	5	5	4
25	5	4	4	3	4	3	3	5	5	5	4
26	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4
27	5	5	5	3	4	5	4	5	4	4	5
28	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	4
29	5	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4
30	3	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5
31	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4	5
32	4	5	4	3	4	5	5	3	5	4	5
33	3	3	3	3	4	4	5	5	3	5	4
34	5	5	5	4	3	3	5	4	5	4	3
35	4	5	5	3	4	5	3	5	4	5	5
36	4	5	4	5	4	4	5	3	5	4	5
37	4	5	5	4	5	3	4	5	3	5	5
38	4	5	4	5	3	5	5	4	4	4	5
39	3	4	5	4	4	4	5	3	4	5	5
40	5	4	4	5	5	3	3	5	5	3	4
41	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5
42	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5
43	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5
44	4	4	4	4	4	5	3	5	4	5	4
45	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5
46	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5
47	5	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4
48	4	4	5	3	5	5	3	5	3	5	5
49	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
50	4	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5

NO	Successive Interval					X.2.1	X.2.2	X.2.3	X.2.4	X.2.5
	X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.1.4	X.1.5					
1	5	4	4	4	3	3	5	4	5	4
2	3,790909	3,339896	2,362534	2,398136	2,170773	2,237212	3,56737	2,162941	3,535445	3,60492
3	1	1	2,362534	1	2,170773	1	1	2,162941	2,232781	1
4	3,790909	3,339896	2,362534	2,398136	2,170773	2,237212	3,56737	2,162941	2,232781	3,60492
5	3,790909	3,339896	3,722756	1	2,170773	2,237212	3,56737	3,460792	3,535445	3,60492
6	3,790909	3,339896	2,362534	2,398136	2,170773	2,237212	3,56737	3,460792	3,535445	2,271154
7	2,357951	2,117822	2,362534	3,80315	3,413905	1	2,244184	3,460792	3,535445	3,60492
8	2,357951	2,117822	2,362534	2,398136	2,170773	2,237212	2,244184	2,162941	2,232781	2,271154
9	2,357951	2,117822	2,362534	2,398136	1	1	2,244184	3,460792	2,232781	2,271154
10	3,790909	2,117822	2,362534	2,398136	2,170773	1	2,244184	3,460792	2,232781	2,271154
11	2,357951	3,339896	3,722756	3,80315	1	1	2,244184	2,162941	3,535445	3,60492
12	3,790909	2,117822	2,362534	2,398136	2,170773	1	2,244184	2,162941	3,535445	3,60492
13	2,357951	2,117822	3,722756	2,398136	1	1	2,244184	2,162941	1	2,271154
14	2,357951	2,117822	2,362534	2,398136	3,413905	1	2,244184	3,460792	2,232781	2,271154
15	2,357951	2,117822	1	2,398136	1	1	2,244184	1	2,232781	3,60492
16	2,357951	3,339896	1	1	2,170773	2,237212	3,56737	1	1	1
17	3,790909	1	3,722756	2,398136	3,413905	3,196969	2,244184	1	2,232781	2,271154
18	3,790909	3,339896	2,362534	2,398136	3,413905	1	3,56737	3,460792	3,535445	3,60492
19	2,357951	2,117822	3,722756	3,80315	3,413905	1	3,56737	3,460792	2,232781	3,60492
20	3,790909	2,117822	2,362534	2,398136	3,413905	1	1	2,162941	3,535445	2,271154
21	3,790909	2,117822	2,362534	2,398136	2,170773	1	3,56737	3,460792	2,232781	2,271154
22	2,357951	3,339896	2,362534	1	2,170773	1	2,244184	2,162941	3,535445	3,60492
23	2,357951	2,117822	2,362534	2,398136	2,170773	1	3,56737	1	1	3,60492
24	3,790909	2,117822	1	2,398136	3,413905	1	2,244184	3,460792	3,535445	1
25	2,357951	3,339896	1	2,398136	1	2,237212	3,56737	2,162941	2,232781	2,271154
26	1	3,339896	2,362534	2,398136	2,170773	1	1	2,162941	2,232781	3,60492
27	3,790909	1	3,722756	2,398136	2,170773	1	3,56737	2,162941	2,232781	2,271154
28	2,357951	1	2,362534	3,80315	2,170773	1	2,244184	3,460792	2,232781	3,60492
29	3,790909	3,339896	1	3,80315	1	1	2,244184	1	1	2,271154
30	2,357951	3,339896	3,722756	3,80315	2,170773	1	2,244184	2,162941	3,535445	2,271154
31	3,790909	3,339896	2,362534	3,80315	2,170773	1	3,56737	2,162941	1	2,271154
32	3,790909	3,339896	1	3,80315	2,170773	1	1	2,162941	2,232781	1
33	2,357951	1	1	3,80315	2,170773	2,237212	1	2,162941	1	2,271154
34	3,790909	2,117822	3,722756	2,398136	1	2,237212	3,56737	3,460792	3,535445	2,271154
35	2,357951	1	1	2,398136	1	2,237212	2,244184	3,460792	1	2,271154
36	2,357951	1	1	1	2,170773	1	3,56737	2,162941	1	2,271154
37	1	3,339896	3,722756	3,80315	3,413905	1	1	3,460792	3,535445	3,60492
38	2,357951	3,339896	3,722756	2,398136	3,413905	2,237212	2,244184	3,460792	3,535445	1
39	2,357951	3,339896	1	2,398136	3,413905	1	2,244184	2,162941	2,232781	2,271154
40	3,790909	1	2,362534	2,398136	3,413905	2,237212	1	3,460792	2,232781	3,60492
41	2,357951	3,339896	2,362534	2,398136	3,413905	3,196969	3,56737	3,460792	2,232781	2,271154
42	3,790909	1	2,362534	3,80315	1	3,196969	3,56737	3,460792	2,232781	3,60492
43	3,790909	2,117822	2,362534	2,398136	3,413905	3,196969	3,56737	3,460792	2,232781	2,271154
44	3,790909	1	2,362534	2,398136	3,413905	1	2,244184	3,460792	3,535445	3,60492
45	3,790909	2,117822	2,362534	1	3,413905	3,196969	3,56737	3,460792	2,232781	2,271154
46	3,790909	3,339896	2,362534	3,80315	1	3,196969	2,244184	1	3,535445	1
47	2,357951	2,117822	1	3,80315	2,170773	1	2,244184	2,162941	2,232781	1
48	3,790909	2,117822	2,362534	2,398136	3,413905	3,196969	3,56737	2,162941	3,535445	2,271154
49	2,357951	2,117822	2,362534	3,80315	3,413905	2,237212	2,244184	3,460792	2,232781	3,60492
50	3,790909	3,339896	2,362534	3,80315	3,413905	3,196969	2,244184	1	3,535445	2,271154



NO	Succesive Interval		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
	X.2.6	X.2.7									
1	5	3	4	5	3	4	5	3	4	4	5
2	3,538319	2,092527	3,003825	2,250725	3,357354	2,306424	3,299496	2,080388	3,572947	4,008876	4,260897
3	1	1	3,003825	1	3,357354	1	2,128359	2,080388	1	2,469727	1,835101
4	3,538319	3,28565	3,003825	2,250725	3,357354	2,306424	2,128359	3,361187	3,572947	4,008876	2,900928
5	3,538319	3,28565	4,438885	2,250725	3,357354	3,617623	3,299496	3,361187	2,23469	2,469727	4,260897
6	3,538319	2,092527	3,003825	2,250725	3,357354	2,306424	2,128359	3,361187	3,572947	4,008876	2,900928
7	3,538319	3,28565	3,003825	2,250725	3,357354	3,617623	2,128359	3,361187	3,572947	4,008876	4,260897
8	2,20724	2,092527	3,003825	2,250725	3,357354	2,306424	2,128359	2,080388	2,23469	2,469727	2,900928
9	3,538319	3,28565	3,003825	2,250725	3,357354	2,306424	1	3,361187	2,23469	4,008876	1,835101
10	3,538319	2,092527	4,438885	3,534609	2,138866	2,306424	3,299496	2,080388	3,572947	4,008876	2,900928
11	2,20724	1	4,438885	2,250725	1	2,306424	2,128359	3,361187	2,23469	2,469727	4,260897
12	2,20724	2,092527	3,003825	2,250725	2,138866	2,306424	3,299496	3,361187	3,572947	4,008876	2,900928
13	2,20724	2,092527	1	2,250725	3,357354	2,306424	2,128359	1	1	2,469727	1,835101
14	2,20724	2,092527	3,003825	2,250725	3,357354	2,306424	1	3,361187	2,23469	4,008876	2,900928
15	3,538319	1	3,003825	1	3,357354	2,306424	2,128359	2,080388	3,572947	4,008876	1
16	2,20724	1	3,003825	3,534609	2,138866	1	2,128359	1	3,572947	4,008876	2,900928
17	3,538319	2,092527	1,752435	2,250725	4,696848	3,617623	1	2,080388	3,572947	2,469727	4,260897
18	3,538319	3,28565	3,003825	2,250725	3,357354	2,306424	3,299496	3,361187	2,23469	4,008876	2,900928
19	3,538319	3,28565	3,003825	2,250725	3,357354	2,306424	2,128359	3,361187	3,572947	4,008876	4,260897
20	2,20724	3,28565	3,003825	3,534609	2,138866	2,306424	3,299496	3,361187	2,23469	4,008876	4,260897
21	2,20724	2,092527	4,438885	2,250725	3,357354	2,306424	2,128359	3,361187	1	4,008876	2,900928
22	3,538319	1	4,438885	2,250725	4,696848	2,306424	2,128359	2,080388	3,572947	4,008876	2,900928
23	1	3,28565	3,003825	3,534609	3,357354	2,306424	1	3,361187	3,572947	4,008876	2,900928
24	2,20724	2,092527	4,438885	3,534609	2,138866	3,617623	3,299496	1	3,572947	4,008876	2,900928
25	3,538319	2,092527	3,003825	1	3,357354	1	1	3,361187	3,572947	4,008876	2,900928
26	2,20724	1	3,003825	3,534609	4,696848	2,306424	2,128359	2,080388	2,23469	2,469727	2,900928
27	3,538319	3,28565	4,438885	1	3,357354	3,617623	2,128359	3,361187	2,23469	2,469727	4,260897
28	2,20724	3,28565	3,003825	1	2,138866	1	1	1	2,23469	2,469727	2,900928
29	3,538319	1	1,752435	2,250725	4,696848	2,306424	3,299496	2,080388	2,23469	2,469727	2,900928
30	1	2,092527	4,438885	2,250725	3,357354	3,617623	1	2,080388	2,23469	4,008876	4,260897
31	2,20724	1	3,003825	3,534609	2,138866	1	2,128359	2,080388	2,23469	2,469727	4,260897
32	2,20724	3,28565	3,003825	1	3,357354	3,617623	3,299496	1	3,572947	2,469727	4,260897
33	1	1	1,752435	1	3,357354	2,306424	3,299496	3,361187	1	4,008876	2,900928
34	3,538319	3,28565	4,438885	2,250725	2,138866	1	3,299496	2,080388	3,572947	2,469727	1,835101
35	2,20724	3,28565	4,438885	1	3,357354	3,617623	1	3,361187	2,23469	4,008876	4,260897
36	2,20724	3,28565	3,003825	3,534609	3,357354	2,306424	3,299496	1	3,572947	2,469727	4,260897
37	2,20724	3,28565	4,438885	2,250725	4,696848	1	2,128359	3,361187	1	4,008876	4,260897
38	2,20724	3,28565	3,003825	3,534609	2,138866	3,617623	3,299496	2,080388	2,23469	2,469727	4,260897
39	1	2,092527	4,438885	2,250725	3,357354	2,306424	3,299496	1	2,23469	4,008876	4,260897
40	3,538319	2,092527	3,003825	3,534609	4,696848	1	1	3,361187	3,572947	1	2,900928
41	1	2,092527	4,438885	3,534609	4,696848	2,306424	3,299496	3,361187	2,23469	2,469727	4,260897
42	2,20724	1	3,003825	2,250725	3,357354	2,306424	1	2,080388	3,572947	4,008876	4,260897
43	3,538319	3,28565	4,438885	3,534609	4,696848	1	2,128359	2,080388	3,572947	4,008876	4,260897
44	2,20724	2,092527	3,003825	2,250725	3,357354	3,617623	1	3,361187	2,23469	4,008876	2,900928
45	3,538319	1	4,438885	3,534609	4,696848	2,306424	3,299496	3,361187	2,23469	4,008876	4,260897
46	3,538319	3,28565	4,438885	1	4,696848	3,617623	2,128359	2,080388	3,572947	4,008876	4,260897
47	3,538319	2,092527	3,003825	2,250725	3,357354	1	1	2,080388	2,23469	4,008876	2,900928
48	2,20724	2,092527	4,438885	1	4,696848	3,617623	1	3,361187	1	4,008876	4,260897
49	3,538319	3,28565	3,003825	3,534609	3,357354	2,306424	2,128359	3,361187	2,23469	4,008876	2,900928
50	2,20724	3,28565	4,438885	3,534609	4,696848	1	3,299496	3,361187	2,23469	2,469727	4,260897

Sumber : SPSS 16

**LAMPIRAN 3. HASIL UJI VALIDITAS**

**Correlations**

		X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.1.4	X.1.5	XT.1
X.1.1	Pearson Correlation	1	.154	.223	.201	.142	.549**
	Sig. (2-tailed)		.287	.119	.162	.325	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X.1.2	Pearson Correlation	.154	1	.171	.202	.029	.555**
	Sig. (2-tailed)	.287		.236	.159	.843	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X.1.3	Pearson Correlation	.223	.171	1	.201	.184	.632**
	Sig. (2-tailed)	.119	.236		.161	.200	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X.1.4	Pearson Correlation	.201	.202	.201	1	.001	.535**
	Sig. (2-tailed)	.162	.159	.161		.996	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X.1.5	Pearson Correlation	.142	.029	.184	.001	1	.474**
	Sig. (2-tailed)	.325	.843	.200	.996		.001
	N	50	50	50	50	50	50
XT.1	Pearson Correlation	.549**	.555**	.632**	.535**	.474**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	
	N	50	50	50	50	50	50

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		X.2.1	X.2.2	X.2.3	X.2.4	X.2.5	X.2.6	X.2.7	XT.2
X.2.1	Pearson Correlation	1	.388**	.051	.194	-.038	.242	.060	.443**
	Sig. (2-tailed)		.005	.724	.178	.791	.090	.678	.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
X.2.2	Pearson Correlation	.388**	1	.239	.196	.254	.441**	.165	.635**
	Sig. (2-tailed)	.005		.094	.172	.075	.001	.251	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
X.2.3	Pearson Correlation	.051	.239	1	.361*	.287*	.265	.301*	.600**
	Sig. (2-tailed)	.724	.094		.010	.043	.063	.034	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
X.2.4	Pearson Correlation	.194	.196	.361*	1	.303*	.393**	.273	.634**
	Sig. (2-tailed)	.178	.172	.010		.033	.005	.055	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
X.2.5	Pearson Correlation	-.038	.254	.287*	.303*	1	.328*	.087	.546**
	Sig. (2-tailed)	.791	.075	.043	.033		.020	.550	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
X.2.6	Pearson Correlation	.242	.441**	.265	.393**	.328*	1	.241	.703**
	Sig. (2-tailed)	.090	.001	.063	.005	.020		.092	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
X.2.7	Pearson Correlation	.060	.165	.301*	.273	.087	.241	1	.512**
	Sig. (2-tailed)	.678	.251	.034	.055	.550	.092		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
XT.2	Pearson Correlation	.443**	.635**	.600**	.634**	.546**	.703**	.512**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	ZT
Z.1	Pearson Correlation	1	.160	-.043	.079	.498**
	Sig. (2-tailed)		.266	.768	.585	.000
	N	50	50	50	50	50
Z.2	Pearson Correlation	.160	1	-.041	.018	.512**
	Sig. (2-tailed)	.266		.780	.904	.000
	N	50	50	50	50	50
Z.3	Pearson Correlation	-.043	-.041	1	.036	.501**
	Sig. (2-tailed)	.768	.780		.802	.000
	N	50	50	50	50	50
Z.4	Pearson Correlation	.079	.018	.036	1	.525**
	Sig. (2-tailed)	.585	.904	.802		.000
	N	50	50	50	50	50
ZT	Pearson Correlation	.498**	.512**	.501**	.525**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	YT
Y.1	Pearson Correlation	1	-.085	.181	-.088	.254	.536**
	Sig. (2-tailed)		.557	.207	.544	.075	.000
	N	50	50	50	50	50	50
Y.2	Pearson Correlation	-.085	1	-.136	.253	.103	.410**
	Sig. (2-tailed)	.557		.347	.076	.478	.003
	N	50	50	50	50	50	50
Y.3	Pearson Correlation	.181	-.136	1	.158	.122	.499**
	Sig. (2-tailed)	.207	.347		.274	.397	.000
	N	50	50	50	50	50	50
Y.4	Pearson Correlation	-.088	.253	.158	1	-.025	.467**
	Sig. (2-tailed)	.544	.076	.274		.864	.001
	N	50	50	50	50	50	50
Y.5	Pearson Correlation	.254	.103	.122	-.025	1	.597**
	Sig. (2-tailed)	.075	.478	.397	.864		.000
	N	50	50	50	50	50	50
YT	Pearson Correlation	.536**	.410**	.499**	.467**	.597**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.001	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : SPSS 16

**LAMPIRAN 4. HASIL UJI RELIABILITAS**

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X.1.1 X.1.2 X.1.3 X.1.4 X.1.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.683	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X.2.1 X.2.2 X.2.3 X.2.4 X.2.5 X.2.6 X.2.7
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.795	7

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Z.1 Z.2 Z.3 Z.4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.636	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Y.1 Y.2 Y.3 Y.4 Y.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.642	5



## LAMPIRAN 5. HASIL UJI NORMALITAS DATA

NPAR TESTS

/K-S(NORMAL)=Y Z X.1 X.2

/MISSING ANALYSIS.

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Loyalitas karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	Semangat kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	Kepemimpinan	Budaya organisasi
N		50	50	50	50
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	2.8866	2.9097	2.5780	2.4526
	Std. Deviation	.43892	.47391	.46838	.50926
Most Extreme Differences	Absolute	.104	.137	.119	.110
	Positive	.092	.111	.110	.110
	Negative	-.104	-.137	-.119	-.064
Kolmogorov-Smirnov Z		.736	.968	.843	.776
Asymp. Sig. (2-tailed)		.651	.306	.476	.584

a. Test distribution is Normal.

Sumber : SPSS 16

**LAMPIRAN 6. HASIL ANALISIS JALUR X → Z**

DESCRIPTIVES VARIABLES=Y Z X.1 X.2

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Loyalitas karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	50	1.69	4.20	2.8866	.43892
Semangat kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	50	1.79	4.00	2.9097	.47391
Kepemimpinan	50	1.51	4.00	2.5780	.46838
Budaya organisasi	50	1.34	4.14	2.4526	.50926
Valid N (listwise)	50				

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN

**/DEPENDENT Z**

**/METHOD=ENTER X.1 X.2**

/SCATTERPLOT=( \*SRESID , \*ZPRED)

/RESIDUALS NORM(ZRESID) .

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Semangat kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	2.9097	.47391	50
Kepemimpinan	2.5780	.46838	50
Budaya organisasi	2.4526	.50926	50

Sumber : SPSS 16

## Correlations

		Semangat kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	Kepemimpinan	Budaya organisasi
Pearson Correlation	Semangat kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	1.000	.445	.422
	Kepemimpinan	.445	1.000	.569
	Budaya organisasi	.422	.569	1.000
Sig. (1-tailed)	Semangat kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember		.001	.001
	Kepemimpinan	.001		.000
	Budaya organisasi	.001	.000	
N	Semangat kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	50	50	50
	Kepemimpinan	50	50	50
	Budaya organisasi	50	50	50

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya organisasi, Kepemimpinan <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Semangat kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

Model Summary<sup>b</sup>

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.490 <sup>a</sup>	.240	.208	.42174

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Semangat kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.645	2	1.323	7.436	.002 <sup>a</sup>
	Residual	8.360	47	.178		
	Total	11.005	49			

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Semangat kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.549	.359		4.317	.000		
	Kepemimpinan	.307	.156	.303	2.961	.006	.676	1.479
	Budaya organisasi	.212	.144	.230	2.209	.043	.676	1.479

a. Dependent Variable: Semangat kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Kepemimpinan	Budaya organisasi
1	1	2.965	1.000	.00	.00	.00
	2	.020	12.033	.68	.00	.66
	3	.014	14.480	.31	1.00	.34

a. Dependent Variable: Semangat kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

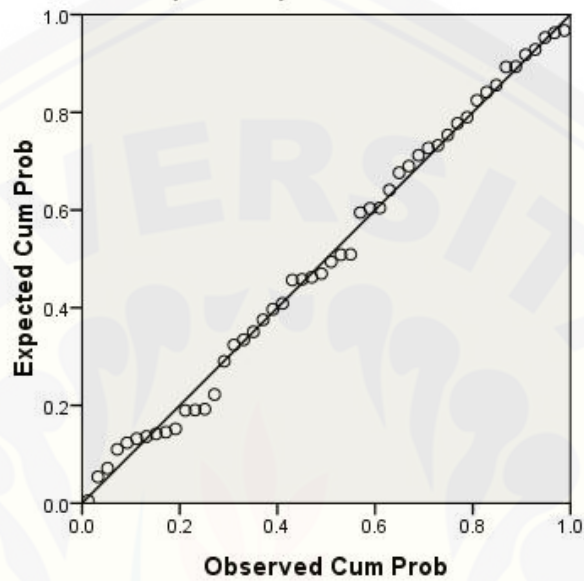
Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.3231	3.7385	2.9097	.23234	50
Std. Predicted Value	-2.525	3.567	.000	1.000	50
Standard Error of Predicted Value	.060	.225	.098	.034	50
Adjusted Predicted Value	2.3642	3.6345	2.9083	.22968	50
Residual	-1.07941	.77745	.00000	.41305	50
Std. Residual	-2.559	1.843	.000	.979	50
Stud. Residual	-2.604	1.874	.001	1.010	50
Deleted Residual	-1.11731	.80353	.00135	.43953	50
Stud. Deleted Residual	-2.785	1.927	.000	1.028	50
Mahal. Distance	.009	12.962	1.960	2.345	50
Cook's Distance	.000	.113	.022	.029	50
Centered Leverage Value	.000	.265	.040	.048	50

a. Dependent Variable: Semangat kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

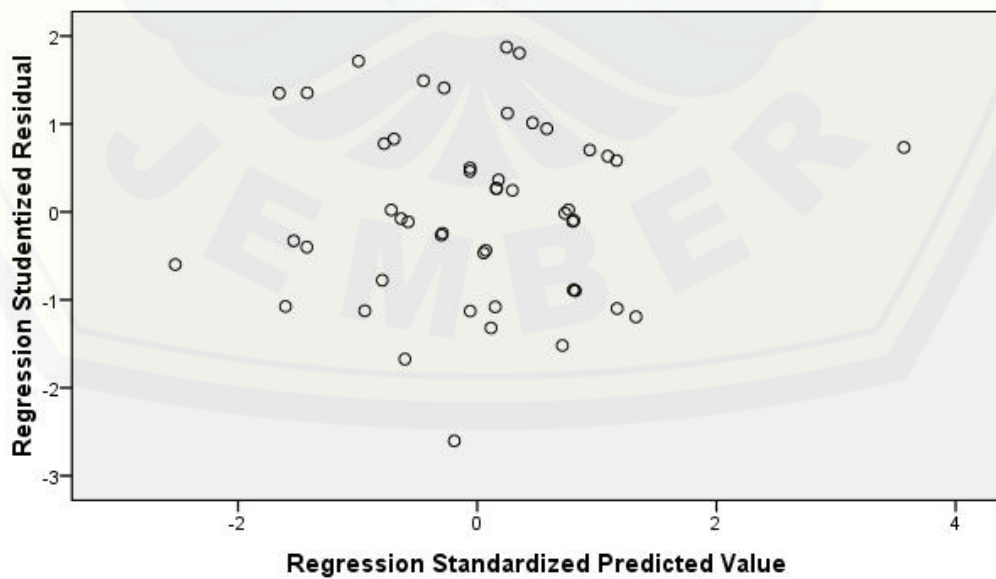
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Semangat kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember



Scatterplot

Dependent Variable: Semangat kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember





**LAMPIRAN 7. HASIL ANALISIS JALUR X → Y**

```
REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X.1 X.2
/SCATTERPLOT=( *SRESID , *ZPRED)

/RESIDUALS NORM(ZRESID) .
```

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Loyalitas karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	2.8866	.43892	50
Kepemimpinan	2.5780	.46838	50
Budaya organisasi	2.4526	.50926	50

**Correlations**

		Loyalitas karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	Kepemimpinan	Budaya organisasi
Pearson Correlation	Loyalitas karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	1.000	.530	.607
	Kepemimpinan	.530	1.000	.569
	Budaya organisasi	.607	.569	1.000
Sig. (1-tailed)	Loyalitas karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember		.000	.000
	Kepemimpinan	.000		.000
	Budaya organisasi	.000	.000	
N	Loyalitas karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	50	50	50
	Kepemimpinan	50	50	50
	Budaya organisasi	50	50	50

Sumber : SPSS 16

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya organisasi, Kepemimpinan <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Loyalitas karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.648 <sup>a</sup>	.420	.395	.34146

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Loyalitas karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.960	2	1.980	16.982	.000 <sup>a</sup>
	Residual	5.480	47	.117		
	Total	9.440	49			

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Loyalitas karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.271	.291		4.375	.000		
	Kepemimpinan	.226	.127	.253	2.237	.037	.676	1.479
	Budaya organisasi	.390	.116	.452	4.344	.000	.676	1.479

a. Dependent Variable: Loyalitas karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Kepemimpinan	Budaya organisasi
1	1	2.965	1.000	.00	.00	.00
	2	.020	12.033	.68	.00	.66
	3	.014	14.480	.31	1.00	.34

a. Dependent Variable: Loyalitas karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

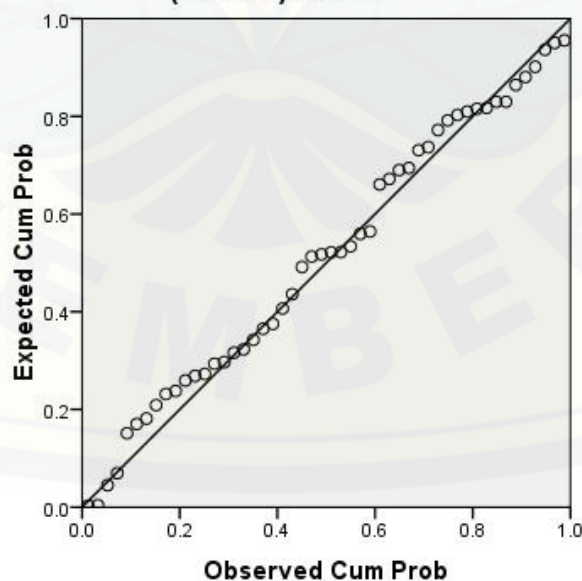
**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

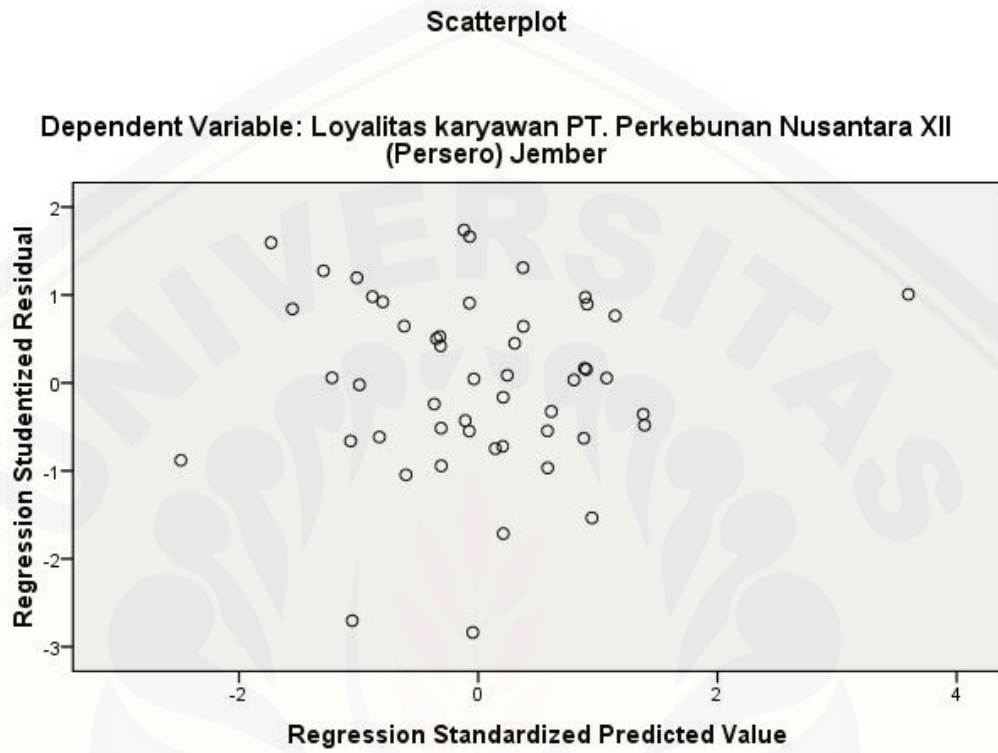
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.1797	3.9091	2.8866	.28428	50
Std. Predicted Value	-2.487	3.597	.000	1.000	50
Standard Error of Predicted Value	.049	.182	.079	.028	50
Adjusted Predicted Value	2.2286	3.7934	2.8832	.28036	50
Residual	-.95252	.58026	.00000	.33442	50
Std. Residual	-2.790	1.699	.000	.979	50
Stud. Residual	-2.838	1.737	.005	1.008	50
Deleted Residual	-.98597	.60641	.00339	.35512	50
Stud. Deleted Residual	-3.084	1.777	-.003	1.040	50
Mahal. Distance	.009	12.962	1.960	2.345	50
Cook's Distance	.000	.134	.021	.034	50
Centered Leverage Value	.000	.265	.040	.048	50

a. Dependent Variable: Loyalitas karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

**Dependent Variable: Loyalitas karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember**





**LAMPIRAN 8. HASIL ANALISIS JALUR Z → Y**

```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER Z
/SCATTERPLOT=( *SRESID , *ZPRED)

/RESIDUALS NORM(ZRESID) .
    
```

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Loyalitas karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	2.8866	.43892	50
Semangat kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	2.9097	.47391	50

**Correlations**

		Loyalitas karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	Semangat kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember
Pearson Correlation	Loyalitas karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	1.000	.505
	Semangat kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	.505	1.000
Sig. (1-tailed)	Loyalitas karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember		.000
	Semangat kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	.000	
N	Loyalitas karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	50	50
	Semangat kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	50	50



**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Semangat kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Loyalitas karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.505 <sup>a</sup>	.256	.240	.38264

a. Predictors: (Constant), Semangat kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

b. Dependent Variable: Loyalitas karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.412	1	2.412	16.474	.000 <sup>a</sup>
	Residual	7.028	48	.146		
	Total	9.440	49			

a. Predictors: (Constant), Semangat kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

b. Dependent Variable: Loyalitas karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

**Coefficients<sup>a</sup>**

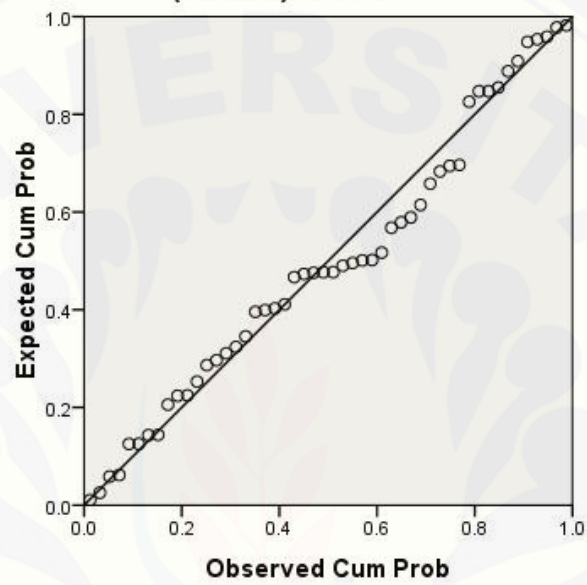
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.524	.340		4.484	.000
	Semangat kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	.468	.115	.505	4.059	.000

a. Dependent Variable: Loyalitas karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

Sumber : SPSS 16

## Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Loyalitas karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII  
(Persero) Jember



## LAMPIRAN 9. TABEL t

Titik Persentase Distribusi t (df = 41 – 80)

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526