

**PERAN KOMITMEN ORGANISASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH
KEPEMIMPINAN ETIS DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KEPUASAN KERJA**

(Studi pada Karyawan PDAM Tirto Negoro Kabupaten Sragen)

SKRIPSI

**Diajukan Kepada
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri Surakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**



Oleh:

SHINTYA RIZKI SALSABILLA

NIM. 17.52.11.022

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SURAKARTA
2021**

**PERAN KOMITMEN ORGANISASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH
KEPEMIMPINAN ETIS DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KEPUASAN KERJA
(Studi pada Karyawan PDAM Tirto Negoro Kabupaten Sragen)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri Surakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Dalam Bidang Ilmu Manajemen Bisnis Syariah

Oleh:

SHINTYA RIZKI SALSABILLA
NIM. 17.52.11.022

Surakarta, 12 Maret 2021

Disetujui dan disahkan oleh:
Dosen Pembimbing Skripsi



Purwono, S.Si., M.Si.
NIP: 19860204 201801 1 002

SURAT PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Yang bertanda tangan dibawah ini:

NAMA : SHINTYA RIZKI SALSABILLA
NIM : 17.52.11.022
JURUSAN : MANAJEMEN BISNIS SYARIAH
FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Menyatakan bahwa penelitian skripsi berjudul “PERAN KOMITMEN ORGANISASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA (Studi pada Karyawan PDAM Tirta Negoro Kabupaten Sragen)”

Benar-benar bukan merupakan plagiasi dan belum pernah diteliti sebelumnya. Apabila dikemudian hari diketahui bahwa skripsi ini merupakan plagiasi, saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Demikian surat ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Surakarta, 12 Maret 2021



Shintya Rizki Salsabilla

SURAT PERNYATAAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Yang bertanda tangan dibawah ini:

NAMA : SHINTYA RIZKI SALSABILLA
NIM : 17.52.11.022
JURUSAN : MANAJEMEN BISNIS SYARIAH
FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Menyatakan bahwa penelitian skripsi berjudul “PERAN KOMITMEN ORGANISASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA (Studi Pada Karyawan PDAM Tirta Negoro Kabupaten Sragen)”

Dengan ini saya menyatakan bahwa saya telah benar-benar melakukan penelitian dan pengambilan data. Apabila dikemudian hari diketahui data skripsi ini tidak sesuai dengan data yang sebenarnya, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Demikian surai ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Surakarta, 12 Maret 2021



Shintya Rizki Salsabilla

Purwono, S.Si., M.Si.
Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri Surakarta

NOTA DINAS

Hal : Skripsi
Sdr : Shintya Rizki Salsabilla

Kepada Yang Terhormat
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Surakarta
Di Surakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa setelah menelaah dan mengadakan perbaikan seperlunya, kami memutuskan bahwa skripsi saudara Shintya Rizki Salsabilla NIM: 175211022 yang berjudul:

“PERAN KOMITMEN ORGANISASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA (Studi pada Karyawan PDAM Tirto Negro Kabupaten Sragen)”

Sudah dapat dimunaqasahkan sebagai salah satu syarat memperoleh gear Sarjana Ekonomi (SE) dalam bidang ilmu Manajemen Bisnis Syariah.
Oleh karena itu kami mohon agar skripsi tersebut segera dimunaqasahkan dalam waktu dekat.

Demikian, atas dikabulkannya permohonan ini disampikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Surakarta, 12 Maret 2021
Dosen Pembimbing Skripsi



Purwono, S.Si., M.Si.
NIP: 19860204 201801 1 002

PENGESAHAN

**PERAN KOMITMEN ORGANISASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH
KEPEMIMPINAN ETIS DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KEPUASAN KERJA
(Studi pada Karyawan PDAM Tirto Negro Kabupaten Sragen)**

Oleh:

SHINTYA RIZKI SALSABILLA
NIM. 175211022

Telah dinyatakan lulus dalam ujian munaqosah
Pada hari Jumat tanggal 9 April 2021 / 26 Syakban 1442 H dan dinyatakan telah
memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Dewan Penguji:

Penguji I (Merangkap Ketua Sidang):
Dr. Hj. Datien Eriska Utami, M.Si.
NIP. 19750824 199903 2 005



Penguji II:
Arif Muanas, S.E., M.Sc.
NIP. 19760101 201110 1 005



Penguji III:
Zakky Fahma Auliya, S.E., M.M.
NIP. 19860131 201403 1 004



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi Bisnis Islam
IAIN Surakarta



Dr. M. Rahmawan Arifin, M.Si
NIP. 19720304 200112 1 044

MOTTO

“Kepuasan terletak pada usaha, bukan pada hasil. Berusaha dengan keras adalah kemenangan yang hakiki”

(Mahatma Ghandi)

“Sesuatu yang kecil, berharap bisa menggerakkan semua hati yang besar”

(Nadin Amizah)

“Apa yang melewatkanmu tidak pernah menjadi takdirmu, dan apa yang ditakdirkan untukmu tidak akan pernah melewatkanmu”

(Umar bin Khattab)

“Temukan keberanian untuk terus mencoba, bahkan ketika sepertinya tidak ada kemajuan yang akan dicapai”

(Shintya Rizki Salsabilla)

PERSEMBAHAN

Sujud syukur saya persembahkan kepada Allah SWT atas nikmat, rahmat dan karuniaNya yang telah memberikan detak jantung, denyut nadi, nafas, pikiran, serta perputaran kehidupan hingga saat ini, sehingga Shintya Rizki Salsabilla dapat menyelesaikan dan mempersembahkan karya skripsi sederhana ini untuk:

1. Kedua orang tua, Bapak Sunarto dan Ebo Sri Supadmi yang selalu memberikan kehangatan cinta kasihnya disetiap perjalanan hidup Shintya, dukungan, semangat, wejangan, serta do'a terbaik yang mereka keluarkan disetiap nafasnya.
2. Diriku sendiri, Sepanjang ini kamu sudah berusaha baik, terimakasih banyak, ya.... Semoga dilancarkan segala urusanmu, semoga dibuka pintu seluruh pengetahuan agar menjadi bekalmu. Semoga doamu segera berbalas dan seluruh dunia mengaminkannya.
3. Adikku tercinta (Isti'annah Niken Larasati) yang selalu memberikan dukungan, semangat dan do'a disetiap harinya.
4. Seluruh keluarga besar yang juga selalu mendoakan serta memberikan dukungannya.
5. Dosen pembimbing Shintya, Bapak Purwono, S.Si M.Si, yang selalu sabar membantu, membimbing, serta banyak memotivasi dalam penyelesaian skripsi.
6. Sahabat-sahabat (Istikhomah, Dian Novita Sari, Ayu Vety Larasati, Triwiningsih, Resta Sahara, Heni diah Saputri) yang sudah

membersamai dalam menyusun karya sederhana ini. Terimakasih kalian manusia-manusia hebat.

7. Sahabat-sahabat kos cendrawasih (Indah Dwi Astuti, Siti Aisyah Pranita, Saniatul Munawaroh, Mba Laras, Early) telah memberi semangat dan dukungan, terimakasih kalian.
8. Teman-teman MBS A dan MBS C 2017
9. Untuk Almamater IAIN Surakarta
10. Serta kalian semua yang hadir maupun pernah hadir di kehidupan Shintya yang selalu memberikan do'a, dukungan, motivasi, nasihat, serta kasih sayang yang tak ternilai.

Terima kasih....

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Wr. Wb

Segala puji dan syukur bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Peran Komitmen Organisasi dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan PDAM Tirta Negoro Kabupaten Sragen)”. Skripsi ini disusun untuk menyelesaikan Studi Jenjang Strata 1 (S1) Program Studi Manajemen Bisnis Syariah, Fakultas Ekonomi Bisnis dan Islam Institut Agama Islam Negeri Surakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini dapat selesai tepat waktu berkat dukungan, bimbingan, dan dorongan dari berbagai pihak yang telah menyumbangkan pikiran, waktu, dan tenaganya. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Mudofir, S.Ag., M.Pd., selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri Surakarta.
2. Dr. M. Rahmawan Arifin, SE., M.,Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
3. Khairul Imam, SHI., M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen Bisnis Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
4. Purwono, S.Si M.Si selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan banyak masukan dan bimbingan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Surakarta yang telah memberikan bekal ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
6. Bapak, Ebo, dan Keluargaku tercinta terimakasih atas doa, cinta kasih, dukungan dan pengorbanan yang tak pernah ada habisnya.
7. Sahabat-sahabat dan teman-teman MBS angkatan 2017 terkhusus untuk teman-teman MBS A dan MBS C angkatan 2017 yang telah memberikan keceriaan, *support*, doa, dan semangat kepada penulis selama penulis menempuh studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Surakarta.
8. PDAM Tirto Negoro Kabupaten Sragen yang telah memperkenankan penulis untuk meneliti di PDAM Tirto Negoro Kabupaten Sragen.

Kepada semua pihak yang terlibat dalam penyelesaian skripsi ini, penulis menyadari tidak mampu membalas seluruh kebaikan dan dukungan yang telah diberikan. Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan semuanya.

Aamiin...

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Surakarta, 12 Maret 2021

Penulis

ABSTRACT

The employee job satisfaction plays an important role in the successful implementation of company. This research analyzes about the factor that can affect the job satisfaction of the employees in PDAM Tirto Negoro, Sragen Regency. Some of the factors put forward are ethical leadership, organizational culture, organizational commitment. This research is a quantitative study using a questionnaire as data collection material. The sampel in this study amounted to 80 respondents. The research analysis use SPSS 21 software

The result of this research indicated that 1) ethical leadership has a significant positive effect on job satisfaction, 2) organizational culture has a significant positive effect on job satisfaction, 3) organizational commitment has a significant positive effect on job satisfaction, 4) ethical leadership has a significant positive effect on job satisfaction through organizational commitment, 5) organizational cultur has a significant positive effect on job satisfaction through organizational commitment.

Keyword : *Ethical Leadership, Organizational Cultur, Organizational Commitment, Job Satisfaction*

ABSTRAK

Kepuasan kerja karyawan memang memegang peran penting dalam keberhasilan pelaksanaan suatu perusahaan. Penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PDAM Tirta Negoro Kabupaten Sragen. Beberapa faktor yang diajukan yaitu kepemimpinan etis, budaya organisasi, dan komitmen organisasi. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan kuesioner sebagai bahan pengumpulan data. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 80 responden. Alat analisis menggunakan software SPSS 21.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) kepemimpinan etis berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, 2) budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, 3) komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, 4) kepemimpinan etis berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi, 5) budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi.

Kata Kunci : Kepemimpinan Etis, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	i
SURAT PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI	ii
SURAT PERNYATAAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN	iii
NOTA DINAS.....	iv
PENGESAHAN.....	v
MOTTO	vi
PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR.....	ix
ABSTRACT	xi
ABSTRAK	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1.Latar Belakang Masalah	1
1.2.Identifikasi Masalah	7
1.3.Batasan Masalah.....	7
1.4.Rumusan Masalah	8
1.5.Tujuan Penelitian.....	9

1.6.Manfaat Penelitian.....	10
1.7.Sistematika Penulisan Skripsi.....	10
BAB II	12
KAJIAN TEORI.....	12
2.1.Kajian Teori.....	12
2.1.1. Kepemimpinan Etis	12
2.1.2. Budaya Organisasi.....	15
2.1.3. Komitmen Organisasi.....	19
2.1.4. Kepuasan Kerja	22
2.2.Penelitian Terdahulu.....	24
2.3.Model Penelitian.....	27
2.4.Hubungan Antar Variabel.....	28
2.4.1 Efek Kepemimpinan Etis pada Kepuasan Kerja	28
2.4.2 Efek Budaya Organisasi pada Kepuasan Kerja.....	28
2.4.3 Efek Komitmen Organisasi pada Kepuasan Kerja	29
2.4.4 Efek Peran Mediasi Komitmen Organisasi Pada Kemepimpinan Etis Terhadap Kepuasan Kerja.....	29
2.4.5 Efek Peran Mediasi Komitmen Organisasi Pada Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	30
2.5.Hipotesis	30
BAB III METODE PENELITIAN	32
3.1.Waktu dan Wilayah Penelitian	32
3.2.Jenis Penelitian	32

3.3. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel	32
2.3.1 Populasi	32
2.3.2 Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	32
3.4. Data dan Sumber Data	34
3.4.1. Data Primer	34
3.4.2. Data Sekunder	34
3.5. Teknik Pengumpulan Data	34
3.6. Variabel Penelitian	35
3.6.1. Variabel Independen (Variabel Bebas)	35
3.6.2. Variabel Dependen (Variabel Terkait)	35
3.6.3. Variabel Mediasi / <i>Intervening</i> (Variabel Sela atau Antara)	36
3.7. Definisi Operasional Variabel	36
3.8. Instrumen Penelitian	37
3.9. Teknik Analisis Data	38
3.9.1. Uji Kualitas Data	39
3.9.2. Uji Asumsi Klasik	40
3.9.3. Uji Ketepatan Model	41
3.9.4. Uji Hipotesis	42
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	45
4.1. Gambaran Umum Penelitian	45
4.2. Karakteristik Responden	46
4.3. Pengujian dan Hasil Analisis Data	50
4.3.1. Uji Kualitas Data	50

4.3.2. Uji Asumsi Klasik	54
4.3.3. Uji Ketepatan Model	56
4.3.4. Uji Hipotesis.....	58
4.4. Pembahasan Hasil Analisis Data	66
4.4.1. Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kepuasan Kerja	66
4.4.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	67
4.4.3. Pengaruh Komitmen organisasi terhadap Kepuasan Kerja	68
4.4.4. Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasi.....	69
4.4.5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasi.....	71
BAB V.....	73
PENUTUP.....	73
5.1. Kesimpulan.....	73
5.2. Saran	74
5.3. Keterbatasan Penelitian	75
DAFTAR PUSTAKA	76
LAMPIRAN.....	82

DAFTAR TABEL

2.1. Penelitian Terdahulu.....	26
3.1. Definisi Operasional Variabel	38
4.1. Distribusi Frekuensi Berdasarkan Jenis Kelamin.....	48
4.2. Distribusi Frekuensi Berdasarkan Usia	49
4.3. Distribusi Frekuensi Berdasarkan Pendidikan terakhir	50
4.4. Distribusi Frekuensi Berdasarkan Lamanya Bekerja	51
4.5. Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Etis.....	52
4.6. Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi	53
4.7. Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi	53
4.8. Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja.....	54
4.9. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	55
4.10. Hasil Uji Kolmogrov – Smirnov Test.....	56
4.11. Hasil Uji Multikolonieritas.....	57
4.12. Hasil Uji Glejser	58
4.13. Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	58
4.14. Hasil Uji Statistik F	59
4.15. Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi 1	60
4.16. Hasil Nilai R Square 1	61
4.17. Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi 2	62
4.18. Path Nilai R Square 2	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Berfikir Model Penelitian	29
Gambar 4.1. Model Jalur Path Analysis.....	63

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Jadwal Penelitian	85
Lampiran 2 : Surat Izin Penelitian	86
Lampiran 3 : Kuesioner Penelitian.....	87
Lampiran 4 : Tabulasi Data Kuesioner	92
Lampiran 5 : Hasil Instrumen Responden.....	104
Lampiran 6 : Hasil Uji Validitas	107
Lampiran 7 : Hasil Uji Reliabilitas	111
Lampiran 8 : Hasil Uji Asumsi Klasik.....	112
Lampiran 9 : Hasil Uji Analisis Regresi Berganda.....	114
Lampiran 10 : Hasil Uji Hipotesis	115
Lampiran 11 : Riwayat Hidup Peneliti.....	116

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Peran sumber daya manusia yang diperlukan saat ini adalah sumber daya manusia yang memiliki kinerja, potensi, dan loyalitas yang baik terhadap perusahaan, sehingga karyawan mampu menjabarkan visi dan misi yang telah disepakati bersama dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Pada berbagai bidang, khususnya kehidupan berorganisasi, faktor sumber daya manusia merupakan masalah utama yang ada di setiap kegiatan yang ada didalamnya. Sumber daya manusia yang berkualitas sangat diperlukan oleh perusahaan demi tercapainya tujuan utama perusahaan tersebut.

Faktor penting dalam perusahaan adalah karyawan, oleh sebab itu kinerja karyawan wajib diperhatikan oleh perusahaan. Kinerja karyawan yang tinggi tidak bisa dicapai jika mereka tidak senang dalam pekerjaan mereka atau kurang adanya komitmen organisasi didalamnya. Terdapat literatur terbaru yang telah mengidentifikasi bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi adalah penentu utama karyawan untuk berkomitmen dan merasakan puas dalam pekerjaannya (Rizwan, Zeeshan, & Mahmood, 2017).

Dari adanya gaya kepemimpinan yang berbeda dengan sebelumnya, penelitian tentang kepemimpinan etis telah mendapatkan daya tarik yang signifikan dari para sarjana dibidang ilmu manajemen. Kepemimpinan etis melibatkan adanya partisipasi dalam mengambil keputusan yang memperlihatkan perhatian pada kesejahteraan karyawan. Kepemimpinan etis merupakan komponen penting dalam hal menciptakan adanya budaya

organisasi yang etis dalam lingkungannya. Dengan adanya budaya yang baik dalam suatu perusahaan, tentunya lebih mampu menciptakan kondisi yang dinamis. Apabila seorang karyawan dalam sebuah organisasi dapat merasakan adanya dukungan dari pemimpin maupun budaya yang ada, dengan sendirinya akan terbentuk sebuah komitmen dari diri karyawan. Dengan begitu jika suatu organisasi telah mendapatkan seorang pemimpin yang etis, budaya organisasi yang mendukung dan terdapat rasa komitmen pada setiap diri karyawan, maka dari itu karyawan tersebut akan merasa puas atas pekerjaan yang dilakukannya (Rizwan, Zeeshan, & Mahmood., 2017).

Selain kinerja individual yang harus diperhatikan dalam suatu organisasi, hal lain yang menjadi salah satu penentu kinerja dari suatu organisasi, hal lain yang menjadi salah satu penentu kinerja dari suatu organisasi adalah kepemimpinan etis dari organisasi atau perusahaan tersebut. Pengaruh kepemimpinan etis merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Seorang pemimpin harus menerapkan kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Leadership atau kepemimpinan bisa diartikan sebagai teknik untuk mempengaruhi orang-orang yang berada disekitar agar dapat bekerja sama demi mencapai tujuan, target atau keinginan yang akan diharapkan. Tingginya studi tentang kepemimpinan hanya sedikit yang berkaitan dengan dimensi moral kepemimpinan sebagai sarana untuk memahami konsep ini.

Aspek moral tersebut mulai banyak diminati oleh akademisi, karena melihat banyaknya fenomena yang melibatkan dua karakter yang berhubungan dengan pemimpin dan bawahan. Dua karakter tersebut adalah kepercayaan dan etika.

Dalam penelitian (Domiyandra & Rivai, 2019) terdapat definisi tentang kepemimpinan etis. Kepemimpinan etis sesuatu yang menunjukkan tabiat normatif yang harusnya melalui tindakan-tindakan personal. Pemimpin etis dipandang memiliki tanggung jawab untuk menerapkan nilai-nilai moral dan standar etika di antara pengikut mereka. Perilaku kepemimpinan etis mendorong kepuasan kerja para karyawannya sebab mereka diperlakukan secara adil dan merasakan kepedulian dan dukungan.

Dalam kepemimpinan etis terdapat budaya yang akan diterapkan di suatu organisasi atau perusahaan. Budaya tersebut dapat diterapkan sebagai nilai-nilai yang harus dipatuhi dalam berorganisasi guna meningkatkan kinerja karyawan.

Budaya organisasi merupakan salah satu unsur dalam pemberdayaan karyawan dalam perusahaan. Budaya organisasi dapat mempengaruhi karyawan dalam bertingkah laku, cara bekerja dengan tim dan cara menggambarkan pekerjaan. Dengan adanya budaya organisasi, seorang karyawan cenderung merasa segan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik apa pun statusnya dalam organisasi tersebut. Sehingga kinerja karyawan yang tinggi sangat mempengaruhi faktor budaya organisasi. Menurut (Maamari & Saheb, 2018) budaya organisasi atau budaya perusahaan

merupakan seperangkat nilai-nilai, keyakinan dan cara melakukan sesuatu dalam suatu organisasi.

Budaya mempengaruhi cara berpikir, cara pandang, dan perilaku sehari-hari seseorang. Budaya memiliki ciri konservatif, mempertahankan kebiasaan, sulit berubah dan menginginkan berlanjutnya tradisi yang sudah berlaku dalam suatu tempat. Budaya organisasi merupakan sebuah nilai-nilai yang digunakan untuk mengarahkan perilaku anggota-anggota yang berada dalam suatu organisasi. Pada penelitian Taurisa & Ratnawati (2012) mengemukakan pendapatnya bahwa apabila persepsi karyawan terhadap adanya budaya dalam suatu organisasi baik, maka karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, jika persepsi dari seorang karyawan terhadap budaya di dalam suatu organisasi tidak baik, maka karyawannya cenderung tidak merasakan puas terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif maupun negatif yang dirasakan untuk mengevaluasi karyawan terhadap semua aspek pekerjaan mereka dan menjadikan tanggung jawab mereka (Imran, 2019). Dapat dikatakan, bahwa semakin baik tingkat kepuasan kerja karyawan, maka akan semakin baik pula perasaan karyawan tentang semua aspek pekerjaan yang dilakukannya. Kepuasan kerja merupakan harapan untuk berhasil dalam menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan keinginan karyawan itu sendiri dari setiap situasi yang dihadapinya (Rozanna, Adam, & Majid, 2019).

Kepuasan kerja ialah suatu keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari suatu penilaian pekerjaan seseorang atau

pengalaman kerja. Ada beberapa faktor yang dapat dikaitkan dengan persepsi kepuasan kerja. Ada beberapa penyebab yang berkontribusi yaitu, tantangan pekerjaan, otonomi, ruang lingkup, membayar, promosi, dan pekerjaan itu sendiri (Yates, 2011). Belakangan ini banyak studi yang sedang diteliti yaitu tentang bagaimana upaya untuk meneliti hubungan antara kepemimpinan etis dan budaya organisasi pada kepuasan kerja dengan peran mediasi dari komitmen organisasi.

Kasih sayang psikosomatik karyawan terhadap organisasi disebut komitmen organisasi, ada dasar tingkatan dari komitmen organisasi yaitu komitmen yang efektif, komitmen kelanjutan dan komitmen normatif (Rizwan, Zeeshan, & Mahmood, 2017). Komitmen organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan ketika kepuasan kerja suatu karyawan meningkat, maka mereka akan menghasilkan kinerja yang baik.

PDAM Tirtonegoro Kabupaten Sragen merupakan perusahaan yang bergerak di bidang air bersih dan jasa melayani konsumen. Sebagai perusahaan yang melayani konsumen, sudah tentu kepuasan pelanggan merupakan suatu prioritas. Perusahaan memerlukan karyawan yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman di bidangnya. PDAM Tirtonegoro Kabupaten Sragen mempunyai karyawan berjumlah 247 orang di akhir tahun 2019.

Dalam suatu perusahaan terdapat efek ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya adalah dampak dari psikologis yang dialami oleh karyawan yang ingin pindah dari perusahaan. Keinginan tersebut tentunya

tidak mudah untuk diwujudkan, mengingat berbagai kondisi yang tidak memungkinkan bagi karyawan untuk pindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain, misalnya kondisi persaingan kerja semakin ketat, birokrasi serta aturan internal yang ada di dalam perusahaan itu sendiri.

Peneliti mengidentifikasi terdapat celah *research gap* hasil yang tidak signifikan dalam penelitian sebelumnya tentang pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja dengan peran mediasi komitmen organisasi. Menurut (Qing, Asif, Hussain, & Jameel, 2019) hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa jalur langsung dari kepemimpinan etis ke komitmen tidak signifikan karena ($\beta = 0,13$ $p > 0,05$). Sehingga pada penelitian tersebut terdapat celah tidak signifikan antara kepemimpinan etis dengan komitmen organisasi.

Dari data yang diperoleh dari BPS Kabupaten Sragen dan wawancara dengan karyawan PDAM Tirto Negoro Kabupaten Sragen, jumlah karyawan PDAM Kabupaten Sragen dari tahun 2016 dan 2019 menunjukkan adanya kenaikan jumlah karyawan. Dimana pada tahun 2016 sebesar 231 orang, sedangkan pada tahun 2019 sebanyak 247 orang dengan selisih 3 tahun, karyawan PDAM Tirto Negoro Kabupaten Sragen terjadi peningkatan. Dilihat dari data tersebut menunjukkan bahwa terdapat komitmen karyawan dalam perusahaan tersebut.

Berdasarkan dari data jumlah karyawan PDAM Kabupaten Sragen tahun 2016 dan 2019 mengalami kenaikan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang tetap berkomitmen di PDAM Kabupaten Sragen cukup baik.

Namun, apakah hal ini dipengaruhi karena adanya sikap pemimpin yang etis dan budaya organisasi yang diterapkan di PDAM Kabupaten Sragen, bahkan dengan meningkatnya karyawan menyebabkan kepuasan kerja pada karyawan. Maka dari itu peneliti ingin meneliti apakah ada “Peran Komitmen Organisasi dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja pada PDAM Kabupaten Sragen.”

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang diuraikan tersebut, maka identifikasi masalah yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Mengadopsi dari penelitian sebelumnya dan terdapat *research gap* yang ada pada penelitian sebelumnya menunjukkan perbedaan hasil antara pengaruh kepemimpinan etis, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.
2. Dengan tingkat jumlah karyawan dapat diketahui bahwa karyawan berkomitmen pada organisasi atau perusahaan tersebut.

1.3. Batasan Masalah

Agar penelitian ini dapat dilakukan dengan baik, fokus dan mendalam maka permasalahan penelitian yang penulis angkat ini harus memiliki batasan pada variabelnya. Batasan masalah dengan berfokus pada variabel kepemimpinan etis, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Selain itu, berfokus pada karyawan PDAM Tirto Negoro Kabupaten Sragen.

1.4. Rumusan Masalah

Seperti yang diuraikan diatas bahwa banyaknya jumlah karyawan yang terdapat di PDAM Kabupaten Sragen, sehingga dapat ditarik rumusan masalah bagaimana meningkatkan kepuasan kerja dengan adanya pengaruh dari kepemimpinan etis dan budaya organisasi dengan peran mediasi komitmen organisasi, pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini :

1. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan etis secara langsung terhadap kepuasan kerja pada PDAM Tirto Negro Kabupaten Sragen?
2. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi secara langsung terhadap kepuasan kerja pada PDAM Tirto Negro Kabupaten Sragen?
3. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi secara langsung terhadap kepuasan kerja pada PDAM Tirto Negro Kabupaten Sragen?
4. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan etis secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi pada PDAM Tirto Negro Kabupaten Sragen?
5. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi pada PDAM Tirto Negro Kabupaten Sragen?

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk mengembangkan model dalam meningkatkan kepuasan kerja melalui kepemimpinan etis, dan budaya organisasi dengan peran mediasi komitmen organisasi yang ada pada karyawan PDAM Kabupaten Sragen. Dengan mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan etis secara langsung terhadap kepuasan kerja pada PDAM Tirto Negro Kabupaten Sragen.
2. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi secara langsung terhadap kepuasan kerja pada PDAM Tirto Negro Kabupaten Sragen.
3. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi secara langsung terhadap kepuasan kerja pada PDAM Tirto Negro Kabupaten Sragen.
4. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan etis secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi pada PDAM Tirto Negro Kabupaten Sragen.
5. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi pada PDAM Tirto Negro Kabupaten Sragen.

1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian yang penulis lakukan ini diharapkan memberikan suatu manfaat secara teoritis maupun praktisi:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menyajikan informasi tentang bagaimana peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan etis dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

2. Manfaat Praktisi

a. Bagi PDAM Tirta Negoro Kabupaten Sragen

Sumber informasi sebagai bahan masukan bagi PDAM Tirta Negoro Kabupaten Sragen. Tentang bagaimana peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan etis dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

b. Bagi Karyawan PDAM Tirta Negoro Kabupaten Sragen

Memberikan informasi kepada karyawan betapa pentingnya kepemimpinan etis, dan budaya organisasi, terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai mediasi diantaranya yang kuat untuk meningkatkan kesejahteraan pekerja dan perusahaan.

1.7. Sistematika Penulisan Skripsi

Berikut ini adalah sistematika penulisan dalam skripsi :

BAB I PENDAHULUAN

Pendahuluan berisi mengenai latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah,

tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II KAJIAN TEORI

Kajian teori berisi mengenai kajian teori, meliputi kepemimpinan etis, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja, serta mengenai penelitian terdahulu, model penelitian, hubungan antar variabel, dan yang terakhir adalah hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian berisi mengenai waktu dan wilayah penelitian, jenis penelitian, populasi, sampel, tehnik pengambilan sampel, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian, definisi operasional variabel, instrumen penelitian, dan tehnik analisis data.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisis mengenai gambaran umum penelitian, pengujian, dan hasil analisis data, serta pembahasan hasil analisis.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi mengenai kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran–saran.

BAB II KAJIAN TEORI

2.1. Kajian Teori

2.1.1. Kepemimpinan Etis

Dalam studi, perilaku kepemimpinan semakin berkembang wacana kepemimpinan yang berbasis nilai (value), salah satunya adalah wacana kepemimpinan etis. Kepemimpinan etis ialah penunjukkan tabiat normatif yang seharusnya melalui tindakan-tindakan personal dan hubungan antar personal serta memperkenalkan tabiat dimaksud kepada para pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan (Domiyandra & Rivai, 2019). Oleh karena itu etika meletakkan prinsip-prinsip normatif yang mengatur setiap bagian kehidupan pribadi dan profesional. Dalam definisi sebelumnya dikatakan bahwa hubungan personal dan antar personal dapat melalui komunikasi dua arah artinya jika dipertimbangkan lagi, terlihat bahwa etika memiliki dua target dasar, yang pertama adalah untuk menjadi orang baik, dan yang kedua adalah apa yang seharusnya menjadi aturan yang menentukan dan membatasi perilaku individu.

Menurut (Tutar, Altinöz, & Çakiroğlu, 2011) mengemukakan bahwa ketika etika berkaitan dengan kehidupan profesional dipertimbangkan, kepemimpinan etis dan etika profesional muncul. Ciri yang membedakan dari etika profesional adalah bahwa pekerjaan dilakukan dalam ruang lingkup kode etik. Menurut prespektif ini, etika profesi adalah kode etik yang lazim disetiap bagian dunia dalam profesi. Hal ini memungkinkan bahwa

kepemimpinan etis sebagai kemampuan untuk mempengaruhi bawahannya dengan bergantung pada kekuatan moral yang dimiliki setiap pemimpin.

Kepemimpinan etis adalah salah satu sub cabang dari perilaku etis, telah jelas fokus perhatian selama awal milenium ketiga di bidang menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan sebagai akibat dari organisasi, kelompok dan hasil individu untuk memerlukannya. Tentu saja, unsur ini belum bekerja secara terpadu dan terorganisasi di bidang kepemimpinan (Kelidbari, Fadaei, & Ebrahimi, 2016). Sedangkan (Maudul, Pio, & Runtuwene, 2018) mengemukakan, bahwa kepemimpinan etis dapat berarti kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi dan menuntun seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan bersama dengan menekankan pentingnya nilai-nilai moral.

Kepemimpinan etis sebagai demonstrasi perilaku normatif yang tepat melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan promosi perilaku tersebut ke pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan. Definisi ini menyiratkan bahwa seorang pemimpin harus baik, orang yang bermoral. Para pemimpin ini membuat keputusan yang adil dan seimbang, dan secara aktif mempertimbangkan kesesuaian dari keputusan tersebut dalam hal konsekuensi etis mereka. Mereka memasukkan prinsip-prinsip moral dalam keyakinan mereka, nilai-nilai perilaku, dan memiliki norma-norma etika yang kuat (Obicci, 2014). Dalam konseptual kepemimpinan etis terdapat dua aspek utama yaitu yang pertama orang bermoral (misalnya, integritas, kepedulian terhadap orang lain, keadilan,

kepercayaan), dan yang kedua yaitu manajer moral (misalnya, berkomunikasi, bermanfaat, menghukum, menekan standar etika, peran permodelan perilaku etis) (Mayer, Kuenzi, & Greenbaum, 2010). Dengan demikian, pemimpin etis dapat mewujudkan berbagai karakteristik pribadi yang positif dan berusaha untuk mempengaruhi karyawannya dengan aktif dalam mengelola perilaku etis.

Menurut teori sosial kognitif pemikiran moral dan tindakan (Liu, Long, Lam, & Loi, 2012) sebagian besar individu memiliki standar moral internal untuk mengatur perilaku mereka. Standar moral ini mengontrol perilaku etis dan mencegah perilaku yang tidak etis. Seseorang biasanya berperilaku sesuai dengan standar moral internal mereka karena memiliki perasaan bersalah yang akan timbul bila perilaku yang mereka perbuat melanggar standar mereka. pemimpin yang etis menuntun bawahannya atau karyawannya untuk bertanggung jawab atas konsekuensi moral dari tindakan mereka sendiri, dan juga menghargai kepentingan orang lain.

Selain moral dari seorang pemimpin yang etis ada juga yang dapat mempengaruhi karyawan. Suatu gaya atau perilaku yang biasanya dilakukan ditempat kerja. Yang dapat mempengaruhi moral atau perilaku karyawan yaitu budaya yang sering kali diterapkan di suatu organisasi atau perusahaan. Seorang dengan mudah beradaptasi dengan lingkungan dimana setiap harinya mereka temukan, hal itu menjadi panutan atau sesuatu yang dapat dengan mudah ada dalam setiap individu. Misalnya, dalam suatu organisasi terdapat budaya tepat waktu, jadi karyawan tersebut mau tidak mau harus mengikuti

budaya yang ada di organisasi atau perusahaan tersebut. Jika ada karyawan yang melanggar budaya atau ketentuan di perusahaan tersebut mereka harus menerapkan perilaku etis yang telah diterapkan oleh pemimpin atau manajer yang seharusnya dijadikan panutannya.

Budaya organisasi sangat dibutuhkan oleh seroang karyawan selain dengan adanya pemimpin yang etis. Budaya organisasi juga dapat dijadikan patokan untuk karyawan dalam meningkatkan moral dan kinerjanya.

2.1.2. Budaya Organisasi

Budaya (*culture*) merupakan gabungan dari asumsi, tingkah laku,

cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi sebuah anggota masyarakat tertentu. Sedangkan budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan sejumlah pemahaman penting, seperti norma, sikap, dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Muhammad, Warso, & Haryono, 2016).

Sedangkan (Pawirosumarto, Sarjana, & Gunawan, 2017) mengemukakan Budaya organisasi adalah sistem nilai atau simbol yang dipahami, diyakini dan melekat bersama-sama sebagai sistem perekat dan membedakan organisasi dari organisasi lain. Budaya organisasi adalah nilai dan simbol yang dipahami dan dipatuhi bersama semua anggota organisasi. Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi, itu dipelajari, diterapkan dan dikembangkan sebagai sistem perekat sebagai referensi untuk perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Menurut (Pawirosumarto et al., 2017) mengungkapkan bahwa suatu perusahaan memiliki dua jenis budaya oleh para anggotanya, yaitu:

1. Budaya dominan, budaya yang mewakili nilai-nilai yang dianut oleh sebagian besar nilai-nilainya anggota dan membuat perusahaan memiliki fitur khas,
2. Subkultur, budaya ini yang muncul dari berbagai departemen dan berbeda wilayah geografis.

Pengertian budaya menurut Robbins (2006:721) : Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain” (Sari, 2015).

Menurut Dessler (2007 : 186), budaya organisasi adalah karakteristik nilai, tradisi dan perilaku perusahaan yang dimiliki oleh para karyawannya. Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat diartikan sebagai wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beranekaragam (Maudul et al., 2018).

Budaya yang berpengaruh besar terhadap pegawai dikenal dengan *strong culture* (budaya yang kuat) dan sebaliknya budaya yang tidak memiliki pengaruh terhadap perilaku pegawai dikenal dengan *weak culture* (budaya yang lemah). Budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Dari definisi *Cushway* ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi akan mempengaruhi cara pegawai melakukan pekerjaan dan berperilaku (Domiyandra & Rivai, 2019).

Menurut (Meng & Berger, 2019) terdapat empat dimensi dalam budaya organisasi yang memberikan dampak atau kontribusi yang positif bagi efektivitas organisasi yaitu kemampuan beradaptasi, konsisten, keterlibatan, dan dapat mengembangkan misi. Dengan begitu suatu organisasi dapat meningkatkan praktik komunikasi antar anggotanya. Sehingga dengan diterapkannya empat dimensi tersebut karyawan perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya dengan adanya dukungan budaya organisasi yang ada.

Budaya organisasi dianggap sebagai pusat untuk meningkatkan efektivitas dan fungsi, sedangkan pemimpin merupakan kunci dalam membangun budaya didalam organisasi tersebut (Vito, 2019). Sebuah budaya didalam organisasi yang mendukung kepemimpinan inspirasional dan kepercayaan, telah masuk dalam persyaratan untuk pengembangan motivasi akhirnya dapat menyebabkan kinerja suatu organisasi tersebut dapat meningkat. Budaya organisasi yang telah terbentuk, dikembangkan, diperkuat, memerlukan praktik yang dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan. Praktik tersebut dapat dilakukan melalui sosialisasi, yaitu melakukan serangkaian aktivitas yang secara keseluruhan yang berdampak kepada penyesuaian aktivitas individu dan organisasi.

Menurut (Maamari & Saheb, 2018) budaya organisasi adalah integrasi internal dan koordinasi antara operasi perusahaan dan karyawannya. Integrasi internal dapat digambarkan sebagai interaksi sosial antara karyawan baru dengan karyawan yang sudah ada. Sistem ini dapat membentuk dasar komunikasi dan saling pengertian dalam organisasi yang dibuat dan didukung oleh budaya yang sudah ada. Dengan begitu budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja dalam skala besar dan budaya organisasi memungkinkan karyawan yang ada di organisasi atau perusahaan tersebut dapat saling menguntungkan untuk mendukung ide, dimana keduanya menemukan bahwa semua organisasi yang berkembang untuk merekrut individu yang berperforma tinggi untuk memenuhi tujuan organisasi atau perusahaan dan mencapai keunggulan yang kompetitif.

2.1.3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah petunjuk kinerja dan kepuasan kerja yang baik (Rizwan et al., 2017). Ini merupakan point penting bagi para pemimpin dan manajer untuk memberikan pertimbangan terhadap komitmen organisasi karyawan. Jika karyawan dijadikan bagian dari proses

pengambilan keputusan organisasi, maka tingkat komitmen mereka akan semakin meningkat. Maka dari itu terlibatnya karyawan dalam proses pengambilan keputusan dapat menumbuhkan rasa loyalitas untuk berkomitmen dalam organisasi tersebut yang mereka tunjukkan. Menurut (Ch, Zainab, Maqsood, & Sana, 2013) Menyatakan bahwa menciptakan komitmen organisasi melibatkan interaksi, kesadaran pendidikan, dan program peningkatan kerjasama untuk masyarakat dan sistem penghargaan.

Komitmen organisasi merupakan salah satu variabel paling modis yang telah dipelajari selama beberapa tahun terakhir. (Yates, 2011) komitmen untuk sebuah organisasi ditandai oleh penerimaan dan kepercayaan dalam tujuan organisasi, kesediaan untuk mengarahkan upaya ekstra atas nama organisasi, dan keinginan untuk tetap dengan organisasi tersebut. Komitmen organisasi merupakan kemauan untuk mengerahkan usaha ekstra untuk kepentingan organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasional (Sumarjaya & Supartha, 2017).

Terdapat tiga komponen yang terdapat pada komitmen organisasi, yaitu antara lain *affective*, *lanjutan*, dan *normatif*. Hubungan *affective* adalah ikatan emosional untuk organisasi, sedangkan komitmen *normatif* adalah lampiran organisasi berdasarkan keinginan untuk menyesuaikan diri dengan norma sosial. Komitmen *continuance* mencerminkan akumulasi manfaat dan investasi terkait yang akan menghasilkan biaya yang dirasakan untuk meninggalkan organisasi.

Akhirnya bentuk ketidakmampuan mereka untuk keluar tersebut diwujudkan dengan kurang peduli terhadap pekerjaan mereka serta kurang merasa bertanggung jawab terhadap kemajuan perusahaan atau mempunyai komitmen yang rendah terhadap perusahaan. Hal ini tentu saja membawa dampak yang sangat tidak menguntungkan bagi perusahaan, karena karyawan yang mempunyai komitmen yang rendah akan menghasilkan produktifitas yang rendah dan pada akhirnya akan menimbulkan ketidakdisiplinan dalam bekerja dan lebih parahnya lagi akan menimbulkan keinginan untuk berhenti dari perusahaan (Fathorrahman, 2018).

Dari adanya komitmen pada karyawan, ada beberapa faktor yang mempengaruhinya agar karyawan dapat merasakan kepuasan kerja. Faktor tersebut bisa dari bagaimana cara pemimpin memberikan contoh baik kepada karyawannya atau dipengaruhi oleh budaya yang ada di perusahaan tersebut. Dengan adanya beberapa faktor tersebut, maka karyawan yang ada akan menjadi lebih terpacu dan termotivasi untuk bekerja secara maksimal (Utomo, 2019).

Sangat sulit untuk memberikan definisi yang diterima secara *universal* untuk komitmen organisasi, seperti konstruksi psikologis lainnya. Komitmen organisasi mencakup sejauh mana karyawan merasa dikhususkan untuk organisasi mereka (Nikpour, 2017). Perasaan yang mereka timbulkan karena adanya keterlibatan khusus yang untuk tetap berkomitmen membuat karyawan tetap berada di organisasi tersebut. Telah banyak studi yang

meneliti kasus komitmen organisasi yang menjadikan karyawan lebih meningkatkan kinerja maupun kepuasan kerja.

2.1.4. Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja kadang menjadi sangat intens, dan bahkan membuat sebagian karyawan merasakan *stress*, apa lagi adanya tekanan tinggi untuk melakukan pekerjaan tersebut, untuk mengatasi adanya perbedaan budaya, bahkan untuk bertahan disatu lingkungan yang kadang membuat karyawan enggan lagi untuk berkomitmen. Kepuasan kerja

biasanya dipahami sebagai satu paket emosi, perasaan atau sikap terhadap suatu lingkungan kerja (Alonderiene & Majauskaite, 2016). Lingkungan kerja yang didukung dengan kesamaan budaya dan figur dari seorang pemimpin dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang ditimbulkan oleh karyawan. Jika karyawan merasakan kepuasan dalam pekerjaannya maka kinerja atau hasil dari pekerjaannya dapat berkualitas.

Kepuasan kerja adalah kondisi pikiran karyawan, termasuk gaji, kemajuan, pengawasan, manfaat perifer, hadiah yang tidak diduga, strategi kerja, kolaborasi, sifat karyawan, dan korespondensi (Rizwan et al., 2017). Sehingga suatu perasaan yang ditimbulkan karyawan dengan lingkungan pekerjaan sangat berpengaruh dalam terciptanya kepuasan kerja. Sedangkan menurut (Okan & Akyüz, 2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja didefinisikan sebagai reaksi emosional positif individu terhadap pekerjaan tertentu. Dari definisi tadi kepuasan kerja adalah untuk menyediakan kerangka kerja dimana suatu organisasi lebih dapat mempengaruhi untuk mendorong karyawan bekerja dan meningkatkan antusiasme mereka dengan peran mereka.

Menurut (Tong, Tak, & Wong, 2013) menganggap kepuasan kerja sebagai reaksi afektif, kognitif, dan evaluatif individu terhadap pekerjaan mereka. Maka dari itu kepuasan kerja merupakan cerminan sejauh mana karyawan mendapatkan kepuasan dan rasa puas yang berasal dari pekerjaan mereka sendiri. (MacIntosh & Doherty, 2010) menyatakan bahwa kepuasan

kerja yang paling baik dilihat sebagai kumpulan sikap tentang berbagai aspek konteks pekerjaan karyawan.

Dapat dikatakan, bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang dirasakan karyawan dari semua aspek pekerjaan mereka, semakin baik tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin baik juga perasaan karyawan tentang pekerjaan yang sedang dilakukan (Imran, 2019). Semakin puas seorang karyawan dengan sesuatu yang dikerjakannya maka semakin kuat pula komitmen yang diterapkan pada suatu organisasi. Namun berbeda dengan (Nair, Aston, & Kozlovsi, 2019) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi yang mendukung, budaya organisasi yang inovatif dan budaya birokrasi organisasi.

2.2. Penelitian Terdahulu

Kepuasan kerja karyawan dengan beberapa faktor yang mendukung menjadi isu menarik untuk dijadikan penelitian. Beberapa penelitian terdahulu telah meneliti ini. Hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilaksanakan, yaitu peran komitmen organisasi dalam

memediasi pengaruh kepemimpinan etis dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama/Tahun	Hasil	Implikasi
1.	Muhammad Rizwan, Chaudhray Zeeshan, Saba Mahmood (2017)	Dalam penelitian ini, hubungan empat variabel penting telah dibahas yang meliputi kepemimpinan etis, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Budaya organisasi dan kepemimpinan etis yang diambil sebagai variabel independen, komitmen organisasi sebagai mediator dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen.	Telah dibuktikan bahwa dengan kepemimpinan etis kepuasan kerja dapat ditingkatkan. Sementara itu, khusus di sektor pendidikan Pakistan harus mengadopsi praktik semacam ini.
2.	I G. N. A Eka Martha Setyawadi & I Gde Adnyana Sudibya (2018)	Hasil Studi mengemukakan bahwa kepemimpinan etis dan komitmen organisasi secara <i>partial</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, komitmen organisasi ditemukan memediasi kepemimpinan etis	Implikasi dari penelitian ini untuk meningkatkan kepuasan kerja terkait dengan kepemimpinan etis direktur atau pihak manajemen belum mendisiplinkan karyawan yang melanggar standar etika dengan demikian direktur

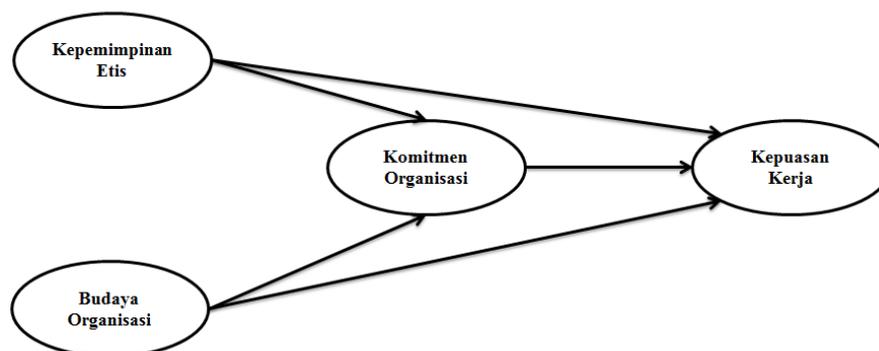
No	Nama/Tahun	Hasil	Implikasi
		terhadap kepuasan kerja.	atau manajemen memanfaatkan absen untuk memotong gaji karyawan atau memberikan peringatan.
3.	Satria Akbar Gumiwang & Yoyok Soesatyo (2016)	Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan bahwa: (1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, (3) komitmen organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, (4) Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.	hasil penelitian ini telah mengkonfirmasi berbagai faktor yang diduga mendorong munculnya kinerja karyawan pada PT. Sido Muncul, antara lain budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Temuan dari penelitian ini banyak mendukung penelitian-penelitian yang telah ada seperti dijelaskan pada bab sebelumnya. Penelitian ini berimplikasi penting untuk mendorong arah riset perilaku keorganisasian yang selanjutnya perlu

No	Nama/Tahun	Hasil	Implikasi
			mempertimbangkan berbagai faktor organisasional maupun individual lainnya yang memicu kinerja karyawan.
4.	Canon Tong, Walder Ip Wah Tak, Anthony Wong (2013)	Temuan penelitian mengungkapkan bahwa budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi berbagi pengetahuan dan kepuasan kerja dan berbagi pengetahuan memainkan peran mediasi penting antara budaya organisasi dan kepuasan kerja.	Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris untuk membimbing pengusaha dan manajer menuju budaya organisasi yang kolaboratif dan bermanfaat, peningkatan praktik berbagi pengetahuan, dan strategi sumber daya manusia yang berkelanjutan.

2.3. Model Penelitian

Berdasarkan uraian kajian teori diatas, maka dirumuskan paradigma mengenai peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan etis dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Dimana variabel independen kepemimpinan etis dan budaya organisasi, variabel mediasi komitmen organisasi, dan variabel dependen kepuasan kerja.

Gambar 2.1



Kerangka Berpikir Model Penelitian
 Sumber : (Rizwan, Zeeshan, & Mahmood., 2017)

2.4. Hubungan Antar Variabel

2.4.1 Efek Kepemimpinan Etis pada Kepuasan Kerja

Karyawan yang dipimpin oleh pemimpin yang memiliki sikap etis yang tinggi menunjukkan kepuasan kerja yang lebih besar dibandingkan dengan yang dipimpin oleh pemimpin yang kurang etis. Pada penelitian (Yates, 2011). kepemimpinan etis dan kepuasan kerja memiliki signifikan dan memiliki kekuatan moderat.

Hal ini menyebabkan hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan etis secara langsung terhadap kepuasan kerja.

2.4.2 Efek Budaya Organisasi pada Kepuasan Kerja

Budaya organisasi memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja biasanya dipahami sebagai satu paket emosi, perasaan atau sikap terhadap suatu lingkungan kerja (Alonderiene & Majauskaite, 2016).

Apabila pandangan karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi baik, maka karyawan tersebut akan merasa puas terhadap apa yang dikerjakan. Sebaliknya, apabila persepsi karyawan terhadap budaya yang ada didalam suatu organisasi tidak baik, maka karyawan cenderung tidak merasa puas akan pekerjaan yang dikerjakannya (Taurisa & Ratnawati, 2012).

Hal ini menyebabkan hipotesis sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi secara langsung terhadap kepuasan kerja.

2.4.3 Efek Komitmen Organisasi pada Kepuasan Kerja

Penelitian Vandenberg dan Lance (1992) mengeksplorasi bahwa komitmen organisasi menyebabkan kepuasan kerja. Russ dan McNeilly (1995) menyelidiki hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja melalui pengalaman, kinerja, dan gender sebagai moderator (Rizwan et al., 2017).

Hal ini menyebabkan hipotesis sebagai berikut:

H3: Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi secara langsung terhadap kepuasan kerja.

2.4.4 Efek Peran Mediasi Komitmen Organisasi Pada Kepemimpinan

Etis Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut (Satyawadi & Sudibya, 2018) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki peran mediasi antara kepemimpinan etis dan kepuasan kerja. Dengan begitu pengaruh kepemimpinan etis terhadap

kepuasan kerja menjadi lebih efektif bila komitmen organisasi dan etika kepemimpinan yang terintegrasi.

Hal ini menyebabkan hipotesis sebagai berikut:

H4: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan etis secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui peran mediasi komitmen organisasi.

2.4.5 Efek Peran Mediasi Komitmen Organisasi Pada Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut (Gumiwang & Soesatyo, 2016) pada penelitiannya menyatakan bahwa hubungan komitmen organisasi sebagai pemediasi mampu memediasi antara budaya organisasi dan kepuasan kerja, karena koefisien pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi.

Hal ini menyebabkan hipotesis sebagai berikut:

H5: Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui peran mediasi komitmen organisasi.

2.5. Hipotesis

Berdasarkan tujuan penelitian, landasan teori, dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis yang dianjurkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan etis secara langsung terhadap kepuasan kerja pada karyawan.

- H2: Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi secara langsung terhadap kepuasan kerja.
- H3: Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi secara langsung terhadap kepuasan kerja.
- H4: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan etis secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui mediasi komitmen organisasi.
- H5: Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui mediasi komitmen organisasi.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Waktu dan Wilayah Penelitian

Penyusunan proposal dilaksanakan mulai dari bulan Agustus 2020. Penelitian dilakukan dengan mengambil objek penelitian di PDAM Tirta Negoro Kabupaten Sragen.

3.2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kausalitas, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguji adanya pengaruh atau mendapatkan penjelasan dari hubungan sebab akibat yang ada pada antar variabel (Ferdinand, 2014). Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian kuantitatif.

3.3. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi merupakan gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa, yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2014) Populasi penelitian ini adalah karyawan PDAM Kabupaten Sragen sebanyak 247 orang.

3.2.2 Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin kita meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu kita membentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel. Ukuran sampel yang lebih dari 30

dan kurang dari 500 sudah memadai bagi kebanyakan penelitian (Ferdinand, 2014). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 80 responden. Peneliti memilih 80 responden untuk sampel karena menurut (Ferdinand, 2014) dalam penelitian multivariate besarnya sampel ditentukan sebanyak 25 kali variabel independen. Penelitian ini menggunakan 2 variabel independen sehingga jumlah sampel dapat ditentukan dengan $25 \times 2 = 50$. Penulis memberi batasan minimal sampel sejumlah 50 sampel, akan tetapi penulis menentukan jumlah sampel lebih dari 50 yaitu sebanyak 80 sampel. Dalam penelitian ini besarnya sampel sudah sesuai dengan aturan, yaitu sebanyak 25 kali variabel independen yang digunakan dalam penelitian, yaitu sebanyak 80 responden.

Teknik sampling adalah teknik yang digunakan untuk menentukan sampel dalam suatu penelitian. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling*, dengan menggunakan *purposive sampling* yang merupakan teknik memilih sampel purposif atau sampel yang bertujuan secara subjektif. Pemilihan sampel dengan pertimbangan secara khusus sehingga layak dijadikan sampel atau responden (Ferdinand, 2014). Adapun kriteria sampel pada penelitian ini yaitu karyawan yang telah bekerja lebih dari 1 tahun pada PDAM Tirto Negoro Kabupaten Sragen. Pemilihan karyawan yang bekerja lebih dari 1 tahun karena karyawan tersebut telah berkomitmen dalam organisasi atau perusahaan.

3.4. Data dan Sumber Data

3.4.1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dari tangan pertama yang berkaitan dengan variabel untuk tujuan penelitian yang spesifik (Sekaran & Bougie, *Research Methods for Business : a skill-bulding approach*, 2016). Sumber utama yang dijadikan bahan penelitian adalah primer, yaitu data yang diperoleh dari karyawan PDAM Kabupaten Sragen. Melalui pengamatan wawancara dan observasi.

3.4.2. Data Sekunder

Data Sekunder yaitu data yang diperoleh dari buku-buku dan jurnal yang berhubungan dengan penelitian.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Dalam teknik pengumpulan data terdapat dua metode untuk melakukannya, yang pertama survei pustaka dan yang kedua kuesioner.

1. Survei Pustaka

Survei pustaka, yaitu data yang ada hubungannya dengan permasalahan penelitian baik yang didapat dari buku-buku teori yang membahas kepemimpinan etis, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja, jurnal, dan skripsi-skripsi yang mempunyai korelasi terhadap penelitian ini.

2. Kuesioner

Dalam penelitian ini, kuesioner melalui *google form* ini dibagikan kepada seluruh karyawan PDAM Kabupaten Sragen. Kuisisioner yang telah

diisi oleh responden akan dikumpulkan dan selanjutnya diolah. Kuesioner yang akan dibagikan terdiri atas dua bagian, yaitu profil responden dan faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan etis dan budaya organisasi dengan peran mediasi komitmen organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

3.6. Variabel Penelitian

Variabel merupakan sesuatu yang ditetapkan oleh peneliti dalam bentuk apapun, tujuannya adalah untuk dipelajari dan diukur sehingga diperoleh suatu informasi yang selanjutnya akan digunakan untuk penarikan suatu kesimpulan (Sugiyono, 2018). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut :

3.6.1. Variabel Independen (Variabel Bebas)

Variabel independen dapat diartikan sebagai variabel yang nilainya tidak tergantung pada variabel lain. Variabel independen bersifat mempengaruhi variabel dependen (Sugiyono, 2018). Penelitian ini menggunakan 2 variabel independen, yaitu kepemimpinan etis (X1) dan budaya organisasi (X2).

3.6.2. Variabel Dependen (Variabel Terkait)

Variabel dependen dapat diartikan sebagai variabel yang nilainya tergantung pada variabel lainnya. Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi variabel bebas (Sugiyono, 2018). Penelitian ini menggunakan variabel dependen yaitu kepuasan kerja (Y).

3.6.3. Variabel Mediasi / *Intervening* (Variabel Sela atau Antara)

Variabel *intervening* terletak di antara variabel bebas dan tergantung. Secara konseptual variabel ini digunakan sebagai penjelas atau mempengaruhi terjadinya hubungan di antara variabel bebas dan tergantung, tetapi tidak dapat diamati (Sugiyono, 2018). Penelitian ini menggunakan variabel *intervening* yaitu komitmen organisasi (Z).

3.7. Definisi Operasional Variabel

Definisi variabel merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur dalam sebuah penelitian. Variabel dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan landasan teori, yaitu kepemimpinan etis, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja secara operasional variabel tersebut didefinisikan sebagai berikut.

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator
1.	Kepemimpinan Etis	(Maudul et al., 2018) mengemukakan, bahwa kepemimpinan etis dapat berarti kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi dan menuntun seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan bersama dengan menekankan pentingnya nilai-nilai moral.	a. Dimensi orang bermoral b. Dimensi manajemen bermoral (Mayer et al., 2010)
2.	Budaya Organisasi	(Pawirosumarto et al., 2017) mengemukakan Budaya organisasi adalah sistem nilai atau simbol yang dipahami, diyakini dan melekat bersama-sama sebagai sistem perekat	a. Tujuan perusahaan b. Pengaruh hasil kerja c. Kerjasama

No	Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator
		dan membedakan organisasi dari organisasi lain.	(Maamari & Saheb, 2018)
3.	Komitmen Organisasi	Komitmen untuk sebuah organisasi ditandai dengan penerimaan dan kepercayaan dalam tujuan organisasi, kesediaan untuk mengerahkan upaya ekstra atas nama organisasi, dan keinginan untuk tetap dengan organisasi (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974) dalam (Benevene et al., 2018)	<ul style="list-style-type: none"> a. Komitmen berkelanjutan b. Komitmen afektive c. Komitmen normatif (Rizwan et al., 2017)
4.	Kepuasan Kerja	kepuasan kerja adalah kriteria utama untuk staf dan sikap yang diteliti secara luas dalam psikologi organisasi. Definisi kepuasan kerja yang membedakan kepuasan kerja sebagai "kesenangan atau keadaan emosi positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman (Körner, Wirtz, Bengel, & Göritz, 2015) kerja seseorang,	<ul style="list-style-type: none"> a. Gaji b. Kesempatan promosi c. Pekerjaan itu sendiri (Rizwan et al., 2017)

3.8. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, setiap variabel tersebut akan diukur dengan menggunakan skala *likert*. Kuesioner yang akan dibagikan terdiri atas dua bagian, yaitu pada profil responden dan faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan etis dan budaya organisasi dengan peran mediasi komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau

sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala *likert* maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Selanjutnya indikator tersebut dijadikan sebagai pertanyaan.

Untuk mendapatkan jawaban pertanyaan berupa peringkat akan angka-angka atau yang sering disebut dengan skala *likert* dengan menghadapkan seorang responden dengan sebuah pertanyaan dan kemudian diminta untuk memberikan suatu jawaban sebagai berikut:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

N : Netral

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Keterangan dalam memasukan dan mengolah data:

Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

Tidak Setuju (TS) = 2

Netral (N) = 3

Setuju (S) = 4

Sangat Setuju (SS) = 5

3.9. Teknik Analisis Data

Penelitian ini membahas mengenai keterkaitan hubungan atau suatu pengaruh antara variabel bebas, variabel *intervening*, dan variabel terikat. Dimana suatu variabel akan menjadi penyebab variabel lainnya, berikut teknik untuk menguji data pada penelitian ini :

3.9.1. Uji Kualitas Data

1. Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur layak atau tidaknya suatu kuisisioner. Kuisisioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut (Ghozali, 2013). Untuk menguji apakah masing-masing indikator valid atau tidak bisa dilihat dalam output *Cronbach Alpha* pada kolom *Correlated Item – Total Correlation*. Jika nilai t hitung $>$ t tabel, maka pertanyaan tersebut valid, begitu sebaliknya.

2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas yaitu alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel (Ghozali, 2013). Jawaban kuisisioner dari responden mengenai pertanyaan dikatakan reliabel jika masing-masing pertanyaan dijawab dengan konsisten. Pengukuran terhadap keandalan kuisisioner yang digunakan sangat penting, karena data yang tidak handal tidak dapat diolah lebih lanjut untuk menghasilkan kesimpulan penelitian.

Pengukuran reliabilitas dapat digunakan dengan 2 cara, yaitu *Repeated Measure* dan *One Shot*. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $>$ 0,70. Pada penelitian ini peneliti menggunakan cara *One Shot* atau pengukuran sekali, karena adanya keterbatasan didalam waktu pelaksanaan penelitian yang diberikan kepada perusahaan untuk melaksanakan penelitian, selain itu juga dapat mengganggu

jam kerja dari karyawan. Sehingga dalam penelitian ini digunakan cara *One Shot*.

3.9.2. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji Normalitas digunakan untuk menguji model regresi (Ghozali, 2013). Normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Uji Normalitas juga dapat menggunakan *Test Normality Kolmogorov-Smirnov*, dengan membuat hipotesis (Ghozali, 2013) sebagai berikut:

- a. H_0 : Data residual berdistribusi normal
- b. H_1 : Data residual tidak berdistribusi normal

Hasilnya dapat diketahui, apabila nilai $\text{Sig.} > \alpha = 0,05$ maka H_0 diterima dan sebaliknya, jika nilai $\text{Sig.} < \alpha = 0,05$ H_0 ditolak.

2. Uji Multikolonieritas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji korelasi antar variabel independen (bebas) pada model regresi dalam suatu penelitian. Apabila tidak ada korelasi antar variabel independen, maka model regresi dikatakan baik. Variabel dikatakan tidak *orthogonal* (nilai korelasi antar variabel sama dengan nol) apabila terdapat korelasi antar variabel independen (Ghozali, 2013). Untuk mengidentifikasi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi yang digunakan maka dapat menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan Tolerance.

Model regresi dikatakan tidak terjadi multikolinearitas ketika nilai $VIF < 10$. Selain dilihat dari nilai VIF , untuk mengetahui tidak terjadinya multikolinearitas juga dapat dilihat dari nilai *tolerance* $> 0,10$.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk menguji dan mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variasi dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2013). Model regresi dalam penelitian dapat dikatakan baik apabila tidak terjadi heteroskedastisitas atau disebut dengan homoskedastisitas.

Untuk menguji ada atau tidaknya ke heteroskedastisitas digunakan pula Uji Glejser, dengan cara meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen. Jika hasil analisis menunjukkan probabilitas signifikansi diatas tingkat kepercayaan 0,05 maka dapat disimpulkan model tersebut tidak mengandung adanya heteroskedastisitas (Ghozali, 2013).

3.9.3. Uji Ketepatan Model

1. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur sejauh mana model dapat menerangkan variasi variabel dependen (Ferdinand, 2014). Nilai koefisien determinasi yaitu berada antara nol dan satu, semakin mendekati angka satu maka dapat dikatakan bahwa semakin baik sebuah model dapat menerangkan variabel dependennya (Ghozali, 2013). Penggunaan koefisien determinasi memiliki kelemahan yaitu terjadinya bias karena setiap tambahan variabel independen akan meningkatkan nilai R^2 meskipun variabel itu tidak

signifikan, oleh karena itu dianjurkan untuk menggunakan koefisien determinasi yang telah disesuaikan yang disebut Adjusted R^2 (Ferdinand, 2014).

Apabila hasil penilaian determinasi total menunjukkan angka yang tinggi berarti menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dari model yang telah dibuat, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terdapat di dalam model) dan error.

2. Uji F

Uji F atau uji signifikansi simultan dapat digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas yang dimasukkan ke dalam model memiliki pengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat (Ghozali, 2013). Dasar yang digunakan untuk mengambil keputusan dalam hal ini yaitu dengan membandingkan antara F hitung dengan F tabel. Apabila F hitung lebih besar dari F tabel maka artinya hipotesis yang dibuat dapat diterima. Hal ini berarti bahwa seluruh variabel independen layak untuk menjelaskan variabel dependen yang dianalisis.

3.9.4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis adalah metode pengambilan keputusan yang didasarkan dari analisis data, baik dari percobaan yang terkontrol, maupun dari observasi (tidak terkontrol). Uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini ada 2, antara lain:

1. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel mediasi atau *intervening*. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis linear berganda, analisis jalur dalam penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2013).

Dalam penelitian ini hubungan anatara variabel independen (Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi) dengan variabel dependen (Kepuasan Kerja) dimediasi oleh variabel *intervening* (Komitmen Organisasi), digambarkan dengan model regresi linier berganda seperti berikut:

- 1) Variabel bebas : Kepemimpinan Etis (X1) dan Budaya Organisasi (X2)
- 2) Variabel *intervening* : Komitmen Organisasi (Z)
- 3) Variabel terikat : Kepuasan Kerja (Y)

Analisis jalur digunakan untuk menentukan pola hubungan (efek langsung maupun tidak langsung) dari variabel yang telah dijadikan sebab terhadap variabel yang dijadikan akibat.

Menurut kerangka berfikir yang telah disebutkan diatas maka dalam analisis jalur akan ada dua persamaan yaitu:

$$Z = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + \varepsilon_1$$

$$Y = \alpha + b_4X_1 + b_5X_2 + b_3Z + \varepsilon_2$$

Keterangan:

X₁ = Kepemimpinan Etis

X_2 = Budaya Organisasi

Y = Kepuasan Kerja

Z = Komitmen Organisasi

ε_1 = eror stuktur 1

ε_2 = eror struktur 2

2. Sobel Test

Sobel *test* digunakan untuk menguji apakah pengaruh variabel mediasi atau *intervening* yang dihasilkan pada analisis jalur signifikan atau tidak, Sobel *test* menghendaki asumsi jumlah sampel besar dan nilai koefisien mediasi berdistribusi normal. Pendekatan Sobel *test* dengan menggunakan standar eror dari koefisien *indirect effect* (Ghozali, 2013).

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Penelitian

Untuk memenuhi kebutuhan air bersih pada masyarakat di Kabupaten Sragen, Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah telah membangun sarana prasarana untuk air bersih yang berkualitas dengan harga yang terjangkau bagi masyarakat. Pada tahun 1985 sarana dan prasarana tersebut mulai dioperasikan. Pengelolaannya dilakukan oleh suatu badan yang disebut Badan Pengelolaan Air Minum (BPAM) Kabupaten Sragen dengan jumlah karyawan pada tahun 2019 sebanyak 247 orang, dibawah bimbingan dan pengawasan dari PPSAB Jawa Tengah.

Penelitian ini dilakukan di PDAM Tirto Negro Kabupaten Sragen, dalam penelitian ini responden yang digunakan yaitu karyawan PDAM Tirto Negro Kabupaten sebanyak 80 responden. Pengumpulan data dilakukan secara online menggunakan media google form. Adapun link google form sebagai berikut <http://forms.gle/pCJRA7GhDZshxtBq7> . Pengambilan sampel menggunakan *nonprobability sampling* dengan menggunakan teknik *purposive samplig*. Dalam penelitian ini angket yang disebar sebanyak 90 dan kembali kepada peneliti sebanyak 80 karena dari angket yang disebar ada 10 yang tidak sesuai dengan data diri yang diisi.

4.2. Karakteristik Responden

Pada pembahasan ini, mengenai karakteristik responden penelitian ini dapat diketahui gambaran tentang besar kecilnya presentase jumlah responden berdasarkan jenis kelamin, usia responden, tingkat pendidikan, dan lamanya bekerja.

Adapun hasilnya yaitu sebagai berikut:

1. Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dengan penyebaran kuesioner, maka dari itu diperoleh data tentang karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4.1
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
1	Laki – Laki	56 orang	70%
2	Perempuasn	24 orang	30%
Jumlah		80 orang	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan jenis kelamin responden, dapat dikelompokkan kedalam dua jenis, yaitu laki-laki dan perempuan. Dari sebanyak 80 responden yang dijadikan sampel selama penelitian ini, sebanyak 56 responden berjenis kelamin laki-laki yang mewakili sebanyak 70% dari total sampel penelitian. Sedangkan sisanya sebesar 23 responden berjenis kelamin perempuan dan mewakili sebanyak 30% dari total responden. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya jika presentasi laki-laki lebih besar daripada perempuan Nair et al., (2019).

2. Usia Responden

Usia responden sangat mempengaruhi dalam kepuasan kerja, karena hal ini mengidentifikasi bahwa karyawan dengan usia yang matang sudah berpengalaman dan telah menguasai bidang pekerjaan Taurisa & Ratnawati, (2012). Maka dalam penelitian ini usia digunakan sebagai salah satu ukuran dalam mengidentifikasi responden. Data tentang usia responden disajikan pada tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia

No	Rentang Usia	Jumlah	Presentase (%)
1	< 25 tahun	2 orang	3,7%
2	25-30 tahun	26 orang	32,5%
3	31-35 tahun	18 orang	22,5%
4	>35 tahun	34 orang	41,3%
Jumlah		80 orang	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Dari tabel 4.2 dapat dilihat, gambaran responden berdasarkan tingkat usia dikelompokkan menjadi usia dibawah 25 tahun, 25-30 tahun, 31-35 tahun, dan lebih dari 35 tahun. Dari total sampel sebanyak 80 yang telah diambil, sebanyak 2 reponden memiliki usia dibawah 25 tahun, 26 responden yang berada pada rentang usia 25-30 tahun, 18 responden berada pada rentang 31-35 tahun dan sisanya berada pada usia diatas 34 tahun sebanyak 30 responden. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu jika usia yang lebih

dari 35 tahun lebih matang dalam mengambil keputusan sehingga karyawan tersebut berkomitmen dalam perusahaan Sumarjaya & Supartha, (2017)

Dari data distribusi responden berdasarkan usia, sebanyak 41.3% responden berada pada usia >35 tahun, dimana usia tersebut merupakan usia kerja yang matang. Sehingga diharapkan deskripsi usia mampu untuk mengukur variabel dalam penelitian ini.

3. Tingkat Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan terakhir dapat mempengaruhi wawasan dari responden dalam berkontribusi Muhammad et al., (2016). Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dengan penyebaran kuesioner maka diperoleh data tentang tingkat pendidikan terakhir responden pada tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Presentase (%)
1	SMP/SLTP/ sederajat	6 orang	7,5%
2	SMA/SLTA/ sederajat	15 orang	18,75%
3	D3/D2/D1	12 orang	15%
4	S1	45 orang	56,25%
5	S2	2 orang	2,5%
Jumlah		80	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Responden dalam penelitian ini adalah para karyawan PDAM Tirtonegoro Kabupaten Sragen, sehingga tingkat pendidikan yang mendominasi dalam penelitian ini adalah SMP/SLTP/ sederajat, SMA/SLTA/ sederajat, D3/D2/D1, S1, S2. Sebanyak 6 responden dalam penelitian ini memiliki tingkat pendidikan SMP/SLTP/ sederajat, lalu sebanyak 15 responden memiliki tingkat pendidikan SMA/SLTA/ sederajat, sedangkan responden dengan tingkat pendidikan terakhir D1/D2/D3 sebanyak 12 responden, dan

tingkat pendidikan S2 sebanyak 2 responden. Untuk sisanya 45 responden memiliki tingkat pendidikan memiliki pendidikan terakhir S1. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa mayoritas karyawan berpendidikan terakhir sebagai sarjana Maamari & Saheb, (2018)

4. Lamanya Bekerja

Lamanya bekerja menandakan bahwa karyawan berkomitmen dan tetap bekerja. Hal ini disebabkan karena karyawan dengan masa kerja yang lebih lama, cenderung berkomitmen dalam suatu perusahaan dan dapat menguasai pekerjaan dibidangnya Taurisa & Ratnawati, (2012). Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dengan penyebaran kuesioner maka diperoleh data tentang tingkat lamanya bekerja responden pada tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Lamanya Bekerja

No	Lamanya Bekerja	Frekuensi	Presentase (%)
1	< 1 tahun	-	-
2	1-3 tahun	24 orang	30%
3	>3 tahun	56 orang	70%
Jumlah		80	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Dari Tabel 4.4 diatas menggambarkan karakteristik responden berdasarkan lamanya bekerja, mayoritas lamanya bekerja yaitu lebih dari 3 tahun, yaitu sebanyak 56 responden atau 70%, kemudian karyawan yang lamanya bekerja antara 1-3 tahun sebanyak 24 responden atau 30%. Ini sejalan dengan penelitian sebelumnya karyawan yang telah lama bekerja,

memiliki pengalaman yang lebih besar dalam memecahkan berbagai persoalan yang ada dilingkungan perusahaan Taurisa & Ratnawati, (2012).

4.3. Pengujian dan Hasil Analisis Data

4.3.1. Uji Kualitas Data

1. Uji Validitas

Layak tidaknya suatu kuesioner dapat diuji dengan uji validitas (Sekaran & Bougie, *Research Methods for Business : a skill-bulding approach*, 2016). Untuk melihat kevalidan dari setiap pertanyaan dapat dilihat pada nilai *Corrected Item-Total Correlation* (r_{hitung}). Suatu pertanyaan dikatakan valid apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$. Hasil uji validitas pada penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Etis

No	Bulir Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1.	KE.1	0,579	0,219	Valid
2.	KE.2	0,488	0,219	Valid
3.	KE.3	0,643	0,219	Valid
4.	KE.4	0,614	0,219	Valid
5.	KE.5	0,254	0,219	Valid
6.	KE.6	0,448	0,219	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Nilai *Corrected Item-Total Correlation* yang kurang dari r_{tabel} menunjukkan bahwa pernyataan tidak mampu mengukur variabel yang ingin diukur, dan apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka pernyataan tersebut valid (Ghozali, 2013). Dilihat dari hasil tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai korelasi tiap skor butir pernyataan variabel kepemimpinan etis, diatas r_{tabel} yaitu (0,219) yang

berarti valid. Artinya semua butir pernyataan mampu mengukur variabel kepemimpinan etis.

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

No	Bulir Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1.	BO.1	0,567	0,219	Valid
2.	BO.2	0,693	0,219	Valid
3.	BO.3	0,514	0,219	Valid
4.	BO.4	0,554	0,219	Valid
5.	BO.5	0,497	0,219	Valid
6.	BO.6	0,565	0,219	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Nilai *Corrected Item-Total Correlation* yang kurang dari r_{tabel} menunjukkan bahwa pernyataan tidak mampu mengukur variabel yang ingin diukur, dan apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka pernyataan tersebut valid (Ghozali, 2013). Dilihat dari hasil tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai korelasi tiap skor butir pernyataan variabel budaya organisasi, diatas r_{tabel} yaitu (0,219) yang berarti valid. Artinya semua butir pernyataan mampu mengukur variabel budaya organisasi.

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi

No	Bulir Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1.	KO.1	0,694	0,219	Valid
2.	KO.2	0,734	0,219	Valid
3.	KO.3	0,631	0,219	Valid
4.	KO.4	0,705	0,219	Valid
5.	KO.5	0,638	0,219	Valid
6.	KO.6	0,648	0,219	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Nilai *Corrected Item-Total Correlation* yang kurang dari r_{tabel} menunjukkan bahwa pernyataan tidak mampu mengukur variabel yang ingin diukur, dan apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka pernyataan tersebut valid (Ghozali,

2013). Dilihat dari hasil tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai korelasi tiap skor butir pernyataan variabel komitmen organisasi, diatas r_{tabel} yaitu (0,219) yang berarti valid. Artinya semua butir pernyataan mampu mengukur variabel komitmen organisasi.

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

No	Bulir Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1.	KK.1	0,601	0,219	Valid
2.	KK.2	0,825	0,219	Valid
3.	KK.3	0,797	0,219	Valid
4.	KK.4	0,786	0,219	Valid
5.	KK.5	0,840	0,219	Valid
6.	KK.6	0,746	0,219	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Nilai *Corrected Item-Total Correlation* yang kurang dari r_{tabel} menunjukkan bahwa pernyataan tidak mampu mengukur variabel yang ingin diukur, dan apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka pernyataan tersebut valid (Ghozali, 2013). Dilihat dari hasil tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai korelasi tiap skor butir pernyataan variabel kepuasan kerja, diatas r_{tabel} yaitu (0,219) yang berarti valid. Artinya semua butir pernyataan mampu mengukur variabel kepuasan kerja.

2. Uji Reliabilitas

Tujuan dari uji reliabilitas yaitu alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel (Ghozali, 2013). Jawaban kuisioner dari responden mengenai pertanyaan dikatakan reliabel jika masing-masing pertanyaan dijawab dengan konsisten. *Cronbach Alpha*

menunjukkan seberapa baik item dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi antara satu dengan yang lainnya. Semakin dekat *Cronbach Alpha* ke 1, maka dianggap semakin abik. Suatu konstruk atau variabel dikatakan tidak reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,70. Apabila bisa dikatakan reliabel atau dapat dipercaya jika nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,7$ maka dianggap dapat diterima (Ghozali, 2013). Uji reliabilitas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1.	Kepemimpinan Etis	0,869	Reliabel
2.	Budaya Organisasi	0,869	Reliabel
3.	Komitmen Organisasi	0,863	Reliabel
4.	Kepuasan Kerja	0,865	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Tabel 4.9 di atas menunjukkan bawa seluruh nilai *Cronbach's Alpha* dari masing-masing variabel dalam penelitian ini, yaitu kepemimpinan etis, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja bernilai diatas 0,7 yaitu 0,869 untuk variabel kepemimpinan etis, 0,869 untuk variabel budaya organisasi, 0,863 untuk variabel komitmen organisasi, dan 0,865 untuk variabel kepuasan kerja. Maka dari itu artinya reliabilitas atau keandalan konsistensi internal dari langkah-langkah yang digunakan dalam penelitian ini dapat dianggap baik, karena nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,7$ dan kuesioner yang disusun pada masing-masing variabel yang diuji dianggap reliabel.

4.3.2. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Dalam suatu penelitian untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki berdistribusi normal, maka dilakukan uji normalitas. Untuk melihat suatu model dikatakan berdistribusi normal maka bisa dilihat pada tabel *Test Normality Kolmogorov-Smirnov*. Model regresi dikatakan normal apabila nilai *Asymp. Sig. > a = 0,05*. Hasil uji normalitas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.10:

Tabel 4.10
Hasil Uji *Kolmogrov-Smirnov test*
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,74834395
	Absolute	,117
Most Extreme Differences	Positive	,117
	Negative	-,111
Kolmogorov-Smirnov Z		1,045
Asymp. Sig. (2-tailed)		,225

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Dari tabel 4.10 di atas dapat dilihat bahwa pada tabel tersebut menunjukkan residual data pada penelitian ini dapat berdistribusi normal, yang ditunjukkan oleh nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* pada $0,225 > 0,05$. Dengan begitu, model regresi ini memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi anatar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik ditandai dengan tidak terjadinya gejala multikolonieritas. Untuk mendeteksi terjadi atau tidaknya dilihat dari uji VIF, yaitu jika nilai *tolreance* $> 0,10$ dan nilai *VIF* < 10 maka tidak terjadi multikolonieritas. Hasil uji multikolonieritas dapat dilihat pada tabel 4.11 sebagai berikut:

Tabel 4.11
Hasil Uji Multikolonieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Kesimpulan
Kepemimpinan Etis	0,809	1,236	Tidak Ada Korelasi
Budaya Organisasi	0,860	1,162	Tidak Ada Korelasi
Komitmen Organisasi	0,707	1,415	Tidak Ada Korelasi

Sumber: Data primer diolah, 2021.

Dari hasil uji multikolonieritas dengan menganalisis matrik korelasi atar variabel dependen diperoleh nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan *VIF* lebih kecil dari 10, sehinggann disimpulkan bahwa variabel independen tidak ada korelasi atau tidak terjadi multikolonieritas.

3. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya (Ghozali, 2013). Hasil uji heterokedastisitas dapat dilihat dari tabel 4.12 sebagai berikut:

Tabel 4.12
Hasil Uji Glejser

Variabel	Sig.	Kesimpulan
Kepemimpinan Etis	0,162	Tidak Terjadi Heterokedastisitas
Budaya Organisasi	0,559	Tidak Terjadi Heterokedastisitas
Komitmen Organisasi	0,874	Tidak Terjadi Heterokedastisitas

Sumber: Data primer diolah, 2021

Dilihat dari tabel 4.12 tersebut bahwa berdasarkan uji glejser diatas, nilai signifikan (sig.) pada masing-masing variabel menunjukkan $> 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa model yang dipakai tidak terjadi gejala heterokedastisitas.

4.3.3. Uji Ketepatan Model

1. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menggambarkan variabel dependennya. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Jika nilai semakin mendekati angka satu berarti kemampuan model dalam menerangkan variabel dependen semakin tinggi. Hasil analisis koefisien determinasi bisa dilihat dari nilai *Adjusted R Square* pada tabel 4.13 sebagai berikut:

Tabel 4.13
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,714 ^a	,510	,491	1,783

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Dari hasil analisis pada tabel 4.13, diketahui nilai Adjusted R Square sebesar 0,491. Hubungan ini akan sempurna (100%) atau mendekati apabila ada variabel independen lain dimasukkan ke dalam model. Artinya kepemimpinan etis dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi karyawan PDAM Tirtonegoro Kabupaten Sragen sebesar 49,1%. Sedangkan 50,9% lagi dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

2. Uji F

Pada uji ini digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen yang dimaksudkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen. Jika semua variabel independen berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen berarti model yang dibuat layak. Hasil dari uji F bisa dilihat pada tabel 4.14 sebagai berikut:

Tabel 4.14
Hasil Uji Statistik F

Variabel	F hitung	F tabel	Sig.
Kepemimpinan Etis	26,406	2,72	0,000
Budaya Organisasi			
Komitmen Organisasi			

Sumber: Data primer diolah, 2021

Dasar yang digunakan untuk mengambil keputusan dalam hal ini yaitu dengan membandingkan antara F hitung dengan F tabel. Apabila F hitung lebih besar dari F tabel maka artinya hipotesis yang dibuat dapat diterima. Dari tabel 4.14 diketahui nilai F hitung sebesar 26,406 dengan nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$, yang artinya pada penelitian ini nilai F hitung

> F tabel. Hal ini berarti bahwa seluruh variabel independen layak untuk menjelaskan variabel dependen yang dianalisis.

4.3.4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan analisis jalur atau *path analysis*, analisis jalur digunakan untuk menguji hubungan kausalitas antara dua atau lebih variabel. Adapun hasil analisis jalur yang dilakukan dengan menggunakan regresi pada *software SPSS 21* memperoleh hasil yang ditunjukkan pada tabel dibawah ini sebagai berikut:

Tabel 4.15
Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi 1
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4,289	3,573		1,200	,234
1 Kepemimpinan Etis	,417	,101	,399	4,148	,000
Budaya Organisasi	,396	,116	,328	3,404	,001

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan analisis jalur persamaan regresi 1 seperti yang disajikan pada tabel 4.15 maka persamaan regresinya adalah:

$$Z = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + \varepsilon_1$$

$$Z = 4,289 + 0,417 X_1 + 0,396 X_2 + \varepsilon_1$$

Berdasarkan nilai ε_1 pada persamaan regresi pertama dapat dihitung dengan rumus $\varepsilon_1 = \sqrt{1 - R^2}$, maksudnya besarnya nilai R square pada persamaan pertama, nilai R^2 dapat dilihat dari tabel 4.16

Tabel 4.16
Hasil Nilai R Square 1
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,542 ^a	,293	,275	1,626

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan Etis

Sumber: Data primer diolah, 2021

Sehingga nilai ε_1 dapat dihitung $\varepsilon_1 = \sqrt{1-0,293}$ dan hasilnya sebesar 0,840. Nilai ε_1 dimasukkan ke dalam persamaan regresi 1 diatas menjadi $Z = 4,289 + 0,417 X_1 + 0,396 X_2 + 0,840$. Artinya apabila nilai kepemimpinan etis meningkat maka akan meningkatkan nilai komitmen organisasi yang dirasakan para karyawan sebesar 0,417 dengan eror 0,840 dan apabila nilai budaya organisasi meningkat maka akan meningkatkan nilai komitmen organisasi yang dirasakan para karyawan sebesar 0,396 dengan eror 0,840.

Selanjutnya hasil analisis jalur persamaan 2, yaitu kepemimpinan kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja:

Tabel 4.17
Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi 2
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-9,684	3,953		-2,450	,017
1					
Kepemimpinan Etis	,525	,122	,384	4,301	,000
Budaya Organisasi	,553	,137	,350	4,040	,000
Komitmen Organisasi	,332	,125	,253	2,655	,010

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja
Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan analisis jalur persamaan regresi 2 seperti yang disajikan pada tabel 4.17 maka persamaan regresinya adalah:

$$Y = \alpha + b_4X_1 + b_5X_2 + b_3Z + \varepsilon_2$$

$$Y = -9,684 + 0,525 X_1 + 0,553 X_2 + 0,332 Z + \varepsilon_1$$

Berdasarkan nilai ε_1 pada persamaan regresi kedua dapat dihitung dengan rumus $\varepsilon_2 = \sqrt{1 - R^2}$, maksudnya besarnya nilai R square pada persamaan kedua, nilai R^2 dapat dilihat dari tabel 4.18:

Tabel 4.18
Hasil Nilai R Square 1
Model Summary

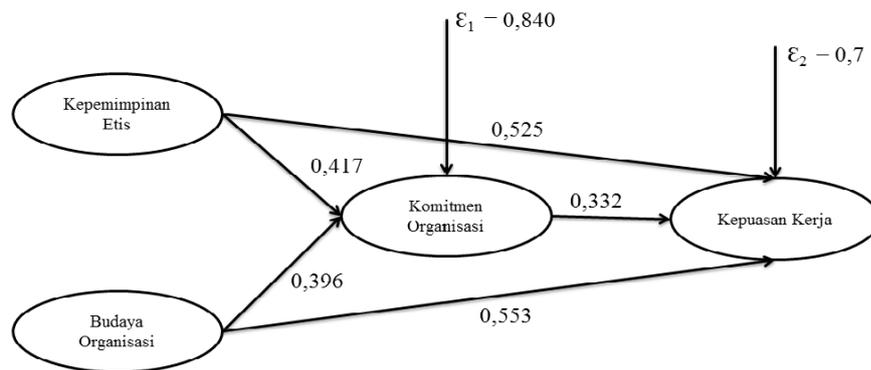
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,714 ^a	,510	,491	1,783

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Etis
Sumber: Data primer diolah, 2021

Sehingga nilai ε_2 dapat dihitung $\varepsilon_2 = \sqrt{1 - 0,510}$ dan hasilnya sebesar 0,7 nilai ε_2 dimasukkan dalam persamaan regresi 2 diatas menjadi $Y = -9,684 + 0,525 X_1 + 0,553 X_2 + 0,332 Z + 0,7$. Artinya apabila nilai kepemimpinan etis

meningkat maka akan meningkatkan nilai kepuasan kerja yang dirasakan para karyawan sebesar 0,525 dengan eror 0,7. Apabila nilai budaya organisasi meningkat maka akan meningkatkan nilai kepuasan kerja yang dirasakan para karyawan sebesar 0,553 dengan eror 0,7. Apabila nilai komitmen organisasi meningkat maka akan meningkatkan nilai kepuasan kerja yang dirasakan para karyawan sebesar 0,332 dengan eror 0,7.

Gambar 4.1
Model Analisis Jalur



Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan analisis jalur persamaan regresi 1 dan 2 dapat dilakukan pengujian variabel secara parsial yang menjelaskan pengaruh antara masing-masing variabel. Kriteria pengujian variabel parsial memiliki ketentuan-ketentuan sebagai berikut:

Jika Sig. < 0.05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika Sig. > 0.05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

1. Pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja pada karyawan PDAM Tirto Negoro Kabupaten Sragen

Berdasarkan hasil analisis pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai Sig. sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,525. Nilai Sig 0,000 < 0,05 mengindikasikan bahwa H₁ diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PDAM Tirto Negoro Kabupaten Sragen

Berdasarkan hasil analisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai Sig. sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,553. Nilai Sig 0,000 < 0,05 mengindikasikan bahwa H₂ diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PDAM Tirto Negoro Kabupaten Sragen

Berdasarkan hasil analisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai Sig. sebesar 0,010 dengan nilai koefisien beta 0,332. Nilai Sig 0,010 < 0,05 mengindikasikan bahwa H₃ diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

4. Pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi pada karyawan PDAM Tirto Negoro Kabupaten Sragen

Untuk mengetahui signifikansi variabel *intervening* atau *indirect effect* maka menggunakan rumus:

$$\begin{aligned}
Sp_{1p3} &= \sqrt{P_3^2 Sp_1^2 + P_1^2 Sp_3^2 + Sp_1^2 Sp_3^2} \\
&= \sqrt{(0,332)^2(0,101)^2 + (0,417)^2(0,125)^2 + (0,101)^2(0,125)^2} \\
&= \sqrt{0,001124395 + 0,00271701562 + 0,00015939062} \\
&= \sqrt{0,00400080} \\
&= 0,063
\end{aligned}$$

Setelah diketahui nilai Sp_{1p3} maka selanjutnya mencari nilai koefisien beta hubungan tidak langsung dengan variabel *intervening* ini menggunakan rumus $p_{1.p3}$, hasilnya akan dibagi Sp_{1p3} sehingga didapatkan nilai t hitung. Selanjutnya nilai t hitung akan dibandingkan dengan nilai t tabel. Mencari nilai distribusi t tabel dicari melalui *degree of freedom* (df) $80 - 4 = 76$, kemudian taraf signifikansi yaitu 0,05, sehingga didapatkan nilai t tabel sebesar 1,991. Secara lebih rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
t \text{ hitung} &= \frac{p_{1.p3}}{Sp_{1p3}} \\
&= \frac{0,417 \times 0,332}{0,063} \\
&= 2,197
\end{aligned}$$

Variabel *intervening* dikatakan signifikan apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$.

Hasil pengujian diatas menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} yaitu $2,197 > 1,991$. Dengan tingkat signifikansi 0,05 dan nilai koefisien beta sebesar 2,197. Mengindikasikan bahwa H_4 diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* dalam kaitan hubungan antara kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja, maka dapat dihitung menggunakan rumus:

$$\begin{aligned}
 \text{Hubungan tidak langsung} &= p1.p3 \\
 &= 0.417 \times 0,332 \\
 &= 0,1384
 \end{aligned}$$

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan. Hal ini berarti kepemimpinan etis dapat berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja. Selain itu kepemimpinan etis juga dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi.

5. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi pada karyawan PDAM Tirto Negoro Kabupaten Sragen

Untuk mengetahui signifikansi variabel *intervening* atau *indirect effect* maka menggunakan rumus:

$$\begin{aligned}
 Sp2p3 &= \sqrt{P3^2 Sp2^2 + P2^2 Sp3^2 + Sp2^2 Sp3^2} \\
 &= \sqrt{(0,332)^2(0,116)^2 + (0,396)^2(0,125)^2 + (0,116)^2(0,125)^2} \\
 &= \sqrt{0,00151030144 + 0,00245025 + 0,00021025} \\
 &= \sqrt{0,00281153014} \\
 &= 0,053
 \end{aligned}$$

Setelah diketahui nilai $Sp2p3$ maka selanjutnya mencari nilai koefisien beta hubungan tidak langsung dengan variabel *intervening* ini menggunakan rumus $p2.p3$, hasilnya akan dibagi $Sp2p3$ sehingga didapatkan nilai t hitung. Selanjutnya nilai t hitung akan dibandingkan dengan nilai t tabel. Mencari nilai distribusi t tabel dicari melalui *degree of freedom* (df)

$80 - 4 = 76$, kemudian taraf signifikansi yaitu 0,05, sehingga didapatkan nilai t tabel sebesar 1,991. Secara lebih rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} t \text{ hitung} &= \frac{p2.p3}{Sp2p3} \\ &= \frac{0,396 \times 0,332}{0,053} \\ &= 2,480 \end{aligned}$$

Variabel *intervening* dikatakan signifikan apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$.

Hasil pengujian diatas menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} yaitu $2,480 > 1,991$. Dengan tingkat signifikansi 0,05 dan nilai koefisien beta sebesar 2,480. Mengidikasikan bahwa H_5 diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* dalam kaitan hubungan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, maka dapat dihitung menggunakan rumus:

$$\begin{aligned} \text{Hubungan tidak langsung} &= p2.p3 \\ &= 0.396 \times 0,332 \\ &= 0,1314 \end{aligned}$$

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan. Hal ini berarti budaya organisasi dapat berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja. Selain itu budaya organisasi juga dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi.

4.4. Pembahasan Hasil Analisis Data

4.4.1. Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan karyawan dalam membangun suatu perusahaan lebih cenderung dipengaruhi oleh kepemimpinan etis dari seorang pemimpin. Ketika karyawan melakukan evaluasi terhadap pemimpin maka seorang karyawan akan menilai pemimpin dari cara mereka memimpin dan dapat dipengaruhi standar-standar yang ada Satyawadi & Sudibya, (2018).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diperoleh nilai t hitung variabel kepemimpinan etis (X_1) sebesar 4,301 dengan nilai signifikansi 0,000. Dari nilai tersebut dapat diketahui bahwa nilai t hitung (4,301) lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,991, sedangkan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian maka hipotesis 1 (H_1) terbukti/diterima. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan etis (X_1) berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Y). Artinya semakin tinggi peran kepemimpinan etis, makin semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan PDAM Tirta Negoro. Dalam instrumen variabel kepemimpinan etis terdapat beberapa pernyataan yang salah satunya pemimpin selalu menekankan prinsip moral etika pada perusahaan. Dari hasil penyebaran kuesioner sebagian besar karyawan menjawab setuju atas pernyataan berikut, dengan begitu kepemimpinan etis telah diterapkan oleh pemimpin perusahaan. Sehingga apabila pemimpin telah menerapkan sikap tersebut maka karyawan akan merasa bahwa pemimpin terbuka atas masukan yang diberikan oleh karyawan, sehingga karyawan merasa puas atas pekerjaannya.

Kepuasan kerja dari karyawan melibatkan adanya peran kepemimpinan etis. Hasil penelitian Yates, (2011) mendukung temuan penelitian ini, dalam temuannya menunjukkan bahwa hasil analisis yang dilakukan dapat diketahui kepemimpinan etis berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini memiliki makna bahwa meningkatkan kepemimpinan etis atasan maka dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan.

4.4.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Suatu kondisi kerja yang baik yaitu kondisi dimana peran budaya organisasi meningkat dan mengarah pada peningkatan kepuasan kerja diantara karyawan. Kepuasan kerja dalam suatu perusahaan merupakan hasil dari budaya organisasi Nair et al., (2019)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diperoleh nilai t hitung variabel budaya organisasi (X2) sebesar 4,040 dengan nilai signifikansi 0,000 dari nilai tersebut dapat diketahui bahwa nilai t hitung (4,040) lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,991, sedangkan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian maka hipotesis 2 (H2) terbukti/diterima. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Y). Artinya semakin tinggi dukungan budaya organisasi yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan PDAM Tirto Negoro.

Di dalam suatu perusahaan pasti memiliki budayanya sendiri sehingga dapat dilihat apakah kepuasan kerja karyawan dapat

dipengaruhi dengan adanya budaya organisasi. Hasil dari penelitian ini mendukung temuan Gumiwang & Soesatyo, (2016) dimana dalam penemuannya menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan. Dari penyebaran kuesioner pada penelitian ini terdapat instrumen variabel yaitu tujuan perusahaan, pengaruh hasil kerja, dan kerja sama. Dalam instrumen tersebut terdapat pernyataan salah satunya yaitu karyawan senantiasa bekerja dengan menekan hasil yang maksimal. Jawaban dari responden menyatakan bahwa sebagian besar mereka berpendapat setuju atas pernyataan tersebut. Karena bekerja dengan menekan hasil yang maksimal akan mempengaruhi kepuasan kerja. Jadi apabila didalam perusahaan budaya organisasi meningkat, maka kepuasan kerja akan meningkat berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

4.4.3. Pengaruh Komitmen organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Karyawan yang puas atas pekerjaannya akan lebih produktif dan berkomitmen kepada perusahaan yang tinggi tanpa perlu banyak campur tangan manajemen. Dengan sikap positif yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaan maka bisa dikatakan karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Karyawan yang merasa puas akan cenderung melakukan pekerjaannya dengan lebih baik dan teliti Utomo, (2019).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diperoleh nilai t hitung variabel komitmen organisasi (Z) sebesar 2,665 dengan nilai signifikansi 0,010 dari nilai tersebut dapat diketahui bahwa nilai t hitung (2,665) lebih

besar dari nilai t tabel sebesar 1,991, sedangkan nilai signifikansi 0,010 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian maka hipotesis 3 (H3) terbukti/diterima. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi (Z) berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Y). Artinya semakin tinggi komitmen organisasi, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan PDAM Tirto Negro.

Penelitian ini didukung dengan adanya temuan dari Muhammad et al., (2016) hasil dari temuan tersebut yaitu terdapat pengaruh positif yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa jika kepuasan kerja yang semakin tinggi dapat meningkatkan komitmen organisasi yang ada. Dari hasil penyebaran kuesioner instrumen variabel komitmen organisasi terdapat komponen yaitu komitmen berkelanjutan, komitmen afektif dan komitmen normatif. Dari ketiga komponen tersebut terdapat pernyataan dimana mayoritas responden yang memberi jawaban setuju dalam penyebaran kuesioner ini artinya mereka setuju dengan pernyataan dalam penelitian ini. Dengan karyawan berkomitmen terhadap suatu organisasi atau perusahaan maka mereka merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

4.4.4. Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasi

Pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja menjadi lebih efektif bila komitmen organisasi dan etika kepemimpinan terintegrasi. Dalam hal ini, dapat dinyatakan bahwa pemimpin yang bertindak secara etis

membuat karyawan lebih puas dengan pekerjaannya dan dapat meningkatkan komitmen organisasional Satyawadi & Sudibya, (2018)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi pada karyawan PDAM Tirto Negro Kabupaten Sragen. diketahui dari hasil perhitungan Sobel *test* variabel *intervening* dikatakan signifikan apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$. Hasil pengujian diatas menunjukkan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,197 > 1,991$ dengan tingkat signifikan 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa H_4 diterima. Yang berarti komitmen organisasi dapat menjadi mediator dalam pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini didukung oleh temuan Rizwan et al., (2017). menyatakan bahwa dalam penelitiannya terdapat hubungan positif antara kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja dengan peran mediasi dari komitmen organisasi. Dimana ketika sikap pemimpin yang etis mendukung dalam suatu perusahaan maka akan mendorong kepuasan kerja, dengan begitu karyawan berkomitmen dalam perusahaan atau organisasi tersebut.

Dari penyebaran kuesioner mengenai kepuasan kerja terdapat pernyataan tentang kesempatan promosi, mayoritas responden menjawab setuju. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa sikap perilaku yang etis dapat memberi kesempatan untuk semua karyawannya memiliki kesempatan untuk mengikuti promosi kenaikan pangkat. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja didukung dengan adanya kepemimpinan yang etis, sehingga dapat membuat karyawan berkomitmen.

4.4.5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasi

Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sangat penting, karena suatu perusahaan harus memiliki peran budaya organisasi didalamnya yang mencerminkan sikap pantang menyerah dan proaktif demi kemajuan perusahaan. Dengan begitu jika peran budaya organisasi positif maka karyawan akan merasa puas atas pekerjaan mereka dan secara otomatis karyawan tersebut berkomitmen dalam perusahaan tersebut Gumiwang & Soesatyo, (2016).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi pada karyawan PDAM Tirto Negro Kabupaten Sragen. diketahui dari hasil perhitungan Sobel *test* variabel *intervening* dikatakan signifikan apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$. Hasil pengujian diatas menunjukkan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,480 > 1,991$ dengan tingkat signifikan 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa H_5 diterima. Yang berarti komitmen organisasi dapat menjadi mediator dalam pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini didukung oleh temuan Rizwan et al., (2017). menyatakan bahwa dalam penelitiannya terdapat hubungan positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan peran mediasi dari komitmen organisasi. Dimana ketika budaya dalam suatu organisasi atau perusahaan mendukung dalam suatu perusahaan maka akan mendorong

kepuasan kerja, dengan begitu karyawan berkomitmen dalam perusahaan atau organisasi tersebut.

Dari hasil penyebaran kuesioner mengenai kepuasan kerja dimana terdapat pernyataan tentang sistem gaji, dari jawaban responden mayoritas menjawab setuju dengan pernyataan tersebut. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja didukung dengan gaji yang diperoleh, sehingga dengan begitu dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada karyawan PDAM Tirtonegoro Kabupaten Sragen mengenai peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan etis dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan etis berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Tirtonegoro Kabupaten Sragen. dengan demikian H1 yang menyatakan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan etis berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Tirtonegoro Kabupaten Sragen. dengan demikian H2 yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Tirtonegoro Kabupaten Sragen. dengan demikian H3 yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan etis berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja melalui

komitmen organisasi pada karyawan PDAM Tirto Negoro Kabupaten Sragen. Dengan demikian H4 yang menyatakan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi.

5. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi pada karyawan PDAM Tirto Negoro Kabupaten Sragen. Dengan demikian H5 yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil analisis pembahasan serta beberapa kesimpulan pada penelitian ini, ada saran-saran yang dapat diberikan agar menjadi hasil yang lebih baik:

1. Bagi Perusahaan, hasil ini dapat menjadikan gambaran, laporan maupun acuan mengenai sikap pemimpin maupun budaya organisasi dengan tujuan mendapatkan kepuasan kerja karyawan yang baik.
2. Bagi Peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan bukti studi kasus atau acuan atau referensi mengenai pembahasan yang berkaitan dengan topik dalam proses perkuliahan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian, analisa data, dan pembahasan dalam penelitian kali ini, maka penulisan dapat memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Pada penelitian ini menggunakan model pengumpulan data dengan menggunakan metode kuesioner, baiknya peneliti berikutnya dilakukan dengan menggunakan metode penyebaran kuesioner dan wawancara pada beberapa responden yang telah dipilih dengan kriteria tertentu dari PDAM Tirto Negro Kabupaten Sragen. Sehingga dapat memperoleh data yang memiliki tingkat bias yang kecil atau lebih sesuai dengan kenyataan.
2. Dikerenakan banyaknya variabel lain yang mempengaruhi kepuasan kerja, maka pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel lain sebagai variabel independen untuk melengkapi hasil dari penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140–164.
- Benevene, P., Dal Corso, L., De Carlo, A., Falco, A., Carluccio, F., & Vecina, M. L. (2018). Ethical leadership as antecedent of job satisfaction, affective organizational commitment and intention to stay among volunteers of non-profit organizations. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02069>
- Ch, A. S., Zainab, N., Maqsood, H., & Sana, R. (2013). Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment : A Comparative Study of Public and Private Organizations. *Research Journal of Recent Sciences*, 2(5), 15–20. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2013.18.11.12459>
- Domiyandra, R., & Rivai, H. A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Etis(ethical leadership),budaya organisasi, dan penghargaan(rewards) terhadap keterikatan kerja(work engagement) account representative (AR) pada KPP pertama di lingkungan KANWIL DJP “X.” *Jurnal STIE SEMARANG*, 11(1). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Fathorrahman. (2018). Kinerja Memediasi Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Malang. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 2(3), 360–384. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2018.v2.i3.3934>
- Ferdinand, A. (2014). *MEtode Penelitian Manajemen Pedoman PEnelitian untuk Penulisan Skripsi Tesis dan DIsertasi Ilmu Manajemen*. bBadan PEnerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gumiwang, S. A., & Soesatyo, Y. (2016). Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada shared services departement head di pt. angkasa pura i (persero) kantor cabang bandar udara internasional juanda surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(2).

Imran, B. (2019). Organizational Culture, Organizational Commitment and Job Satisfaction in Hospital Employees in West Sulawesi. *Business and Entrepreneurial Review*, 18(2), 133. <https://doi.org/10.25105/ber.v18i2.5331>

Kelidbari, H. R. R., Fadaei, M., & Ebrahimi, P. (2016). The Role of Ethical Leadership on Employee Performance in Guilan University of Medical Sciences. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 463–470. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.058>

Körner, M., Wirtz, M. A., Bengel, J., & Göritz, A. S. (2015). Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams Organization, structure and delivery of healthcare. *BMC Health Services Research*, 15(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12913-015-0888-y>

Liu, Y., Long, W., Lam, R., & Loi, R. (2012). Ethical leadership and workplace deviance: The role of moral disengagement. In *Advances in Global Leadership* (Vol. 7). [https://doi.org/10.1108/S1535-1203\(2012\)0000007006](https://doi.org/10.1108/S1535-1203(2012)0000007006)

Maamari, B. E., & Saheb, A. (2018). How Organizational Culture and Leadership Style Affect Employees' Performance of Genders. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/ijoa.2006.34514aaa.001>

- MacIntosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106–117. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.04.006>
- Maudul, A., Pio, R. J., & Runtuwene, R. F. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967. *Journal Administrasi Bisnis*, 6(3), 2338–9605. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 95(SUPPL. 1), 7–16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0794-0>
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- Muhammad, F., Warso, M. M., & Haryono, A. T. (2016). Pengaru budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (studi pada karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang). *Journal of Management*, 02(02), 1–34. Retrieved from https://kusw.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=520&item_no=1&page_id=24&block_id=42
- Nair, S. L. S., Aston, J., & Kozlovsi, E. (2019). The Relationship Between Organizational Culture and The Job Satisfaction Levels of it Sector Employees in Conttasting Economic. *Forum Scientiae Oeconomia*, 7(3), 23–36. <https://doi.org/10.23762/fso>

- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65–72. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60432>
- Obicci, P. A. (2014). Effects of ethical leadership on employee performance in Uganda. *Journal of Business Management and Science*, 4(4), 38–56. Retrieved from <http://jms.nonolympictimes.org/Articles/Dec-2014-Article-3.pdf>
- Okan, T., & Akyüz, A. M. (2015). Exploring the Relationship between Ethical Leadership and Job Satisfaction with the Mediating Role of the Level of Loyalty to Supervisor. *Business and Economics Research Journal*, 6(4), 155–177.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2019). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, (March). <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>
- Rizwan, M., Zeeshan, C., & Mahmood, S. (2017). The Impact of Perceived Ethical Leadership and Organizational Culture on Job Satisfaction with the Mediating Role of Organizational Commitment in Private Educational Sector of Islamabad, Pakistan. *Journal of Intercultural Management*, 9(1), 75–100. <https://doi.org/10.1515/joim-2017-0004>

- Rozanna, N., Adam, M., & Majid, M. S. A. (2019). Does Job Satisfaction Mediate the Effect of Organizational Change and Organizational Culture on Employee Performance of the Public Works and Spatial Planning Agency ? *IOSR Journal of Business and Management*, 21(1), 45–51. <https://doi.org/10.9790/487X-2101044551>
- Sari, N. (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Pada Politeknik Swasta (Politeknik Anika, Politeknik Akamigas dan Politeknik Darussalam) di Palembang*. 1(2), 16.
- Satyawadi, I. G. N. A. E. M., & Sudibya, I. G. A. (2018). Komitmen Organisasional Sebagai Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Kepuasan Kerja (studi pada karyawan di RSUD Dharma Yadnya). *E-Jurnal Ekonomu Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6, 1749–1776. Retrieved from <https://ojs.unud.ac.id/>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business : a skill-bulding approach*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Manajemen Catatan Ke-6*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sumarjaya, M. B., & Supartha, I. W. G. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Etis, terhadap Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja di Hotel Asana Agung Putra Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(4), 1846–1876.
- Taurisa, C. M., & Ratnawati, I. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 19(2), 170–187. <https://doi.org/ISSN:1412-3126>

- Tong, C., Tak, W. I. W., & Wong, A. (2013). The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction: the Perception of Information Communication and Technology (ICT) Practitioners in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(1), 9. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v3i1.3112>
- Tutar, H., Altinöz, M., & Çakiroğlu, D. (2011). Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1378–1388. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.073>
- Utomo, E. P. (2019). Pengaruh Perceived Organizational Support, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Intention To Quit Pada Generasi Y (Millennials). *BMAJ: Business Management Analysis Journal*, 2(1), 16–33.
- Vito, R. (2019). Key variations in organizational culture and leadership influence: A comparison between three children's mental health and child welfare agencies. *Children and Youth Services Review*, 108, 104600. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2019.104600>
- Yates, L. (2011). Exploring the relationship of ethical leadership with job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Values-Based Leadership*, 7(1), 1–14. Retrieved from <http://scholar.valpo.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1093&context=jvbl>

LAMPIRAN

Lampiran 2 Surat Izin Penelitian



PEMERINTAH KABUPATEN SRAGEN PERUMDA AIR MINUM TIRTO NEGORO

Jl. Ronggowarsito 18 Sragen 57214 ☎ (0271) 891590 Fax. (0271) 890027
www.pdamsragen.com email : info@pdamsragen.com call center : 08112631515



Sragen, 14 Oktober 2020

Nomor : 327/SD/TN/SRG/X/2020
Lampiran : -
Perihal : Pemberian Izin Penelitian

Kepada:
Yth. Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis
IAIN Surakarta
di -

Tempat

Dengan hormat,

Menindaklanjuti surat dari Wakil Dekan I Bidang Akademik, Perihal Permohonan Izin Penelitian, tertanggal 28 September 2020, maka dengan ini Management Perumda Air Minum Tirto Negoro Kabupaten Sragen memberikan izin untuk melaksanakan Penelitian kepada Mahasiswa IAIN Surakarta atas nama Shintya Rizki Salsabilla, NIM 175211022, dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Dalam situasi pandemic Covid-19 maka pengambilan data akan dapat dilakukan melalui email atau melalui media komunikasi elektronik, apabila diperlukan untuk ke lokasi penelitian harus mematuhi protokol kesehatan (memakai masker & *physical distancing*);
2. Pelaksanaan kegiatan tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu ketentraman ketertiban dan keamanan umum (stabilitas daerah);
3. Dalam melaksanakan Penelitian, diwajibkan untuk menjaga kerahasiaan segala sesuatu yang berkaitan dengan data-data Perumda Air Minum Tirto Negoro Sragen dan mematuhi tata tertib yang berlaku.

Demikian surat ini disampaikan, atas kerjasamanya diucapkan terima kasih.

DIREKSI PERUMDA AIR MINUM
TIRTO NEGORO KABUPATEN SRAGEN

Direktur Umum



HANDOKO, SH

Tembusan :

1. Sdri. Shintya Rizki Salsabilla;
2. Arsip.

Lampiran 3
Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN
“PERAN KOMITMEN ORGANISASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH
KEPEMIMPINAN ETIS DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KEPUASAN KERJA
(Studi pada Karyawan PDAM Tirto Negro Kabupaten Sragen)”

Assalamu’alaikum Wr.Wb

Saya Shintya Rizki Salsabilla mahasiswa dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Surakarta yang sedang melakukan penelitian untuk skripsi saya. Segala informasi yang diberikan dalam kuesioner ini hanya untuk kepentingan peneliti semata dan akan dijaga kerahasiaanya. Dengan ini saya menyampaikan daftar pernyataan pada bapak/Ibu, dengan tujuan agar berkenan sekiranya meluangkan waktu untuk dapat mengisinya. Pernyataan dalam daftar ini berkaitan dengan tanggapan anda mengenai peran komitmen organisasi dalam memediasi kepemimpinan etis dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Atas perhatiannya dan partisipasinya, saya mengucapkan terimakasih.

Wassalamu’alaikum Wr.Wb.

Hormat Saya

Shintya Rizki Salsabilla
175211022

KUESIONER PENELITIAN

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Berilah tanda checklis (√) pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu/Sdr/i yang paling objektif.
2. Dimohon Bapak/Ibu/Sdr/i untuk dapat mengisi semua jawaban yang ada dan tidak memberi jawaban lebih dari satu.
3. Tidak ada yang dinilai salah satu dalam survei ini, semua jawaban adalah benar asalkan sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Sdr/i.
4. Setiap pernyataan ada rentang penilaian dari 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 5 (Sangat Setuju).

DATA RESPONDEN

- | | | | |
|--|---|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Nama (boleh diisi boleh tidak) | : | | |
| Jenis Kelamin | : | <input type="checkbox"/> Laki- laki | <input type="checkbox"/> Perempuan |
| Usia | : | <input type="checkbox"/> <25 tahun | <input type="checkbox"/> 25-30 tahun |
| | | <input type="checkbox"/> 31-35 tahun | <input type="checkbox"/> >35 tahun |
| | | | |
| Pendidikan Terakhir | : | <input type="checkbox"/> SMP | <input type="checkbox"/> S1 |
| | | <input type="checkbox"/> SMA | <input type="checkbox"/> S2 |
| | | <input type="checkbox"/> D3/D2/D1 | |
| | | | |
| Lama Bekerja di PDAM
Kabupaten Sragen | : | <input type="checkbox"/> < 1 tahun | <input type="checkbox"/> > 3 tahun |
| | | <input type="checkbox"/> 1-3 tahun | |
| | | | |

A. Instrumen Variabel Ethical Leadership

No	Pernyataan	Skala Penilaian				
		1	2	3	4	5
	Dimensi orang bermoral					
1.	Pemimpin selalu menekankan prinsip moral etika pada perusahaan.					
2.	Pemimpin peduli atas keluh kesah karyawan dan berusaha memberikan solusi secara etis.					
3.	Pemimpin membuat keputusan secara adil dengan memperhatikan norma-norma yang berlaku.					
	Dimensi manajemen bermoral					
4.	Pemimpin terbuka atas masukan para karyawan.					
5.	Pemimpin memberikan sanksi kepada karyawan yang berperilaku tidak etis.					
6.	Setiap karyawan diharapkan untuk mematuhi hukum atau standar profesional yang berlaku dalam organisasi.					

B. Instrumen Variabel Organizational Culture

No	Pernyataan	Skala Penilaian				
		1	2	3	4	5
	Tujuan Perusahaan					
1.	Saya senantiasa bekerja dengan menekan hasil yang maksimal.					
2.	Saya selalu meningkatkan keefektifan kerja guna memperoleh hasil yang lebih tinggi.					
	Pengaruh Hasil Kerja					
3.	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh.					
4.	Organisasi memotivasi setiap karyawan untuk aktif mengambil kesempatan dan peluang.					
5.	Saya merasa senang dengan pekerjaan yang saya tekuni karena dapat memberikan manfaat bagi organisasi yang memotivasi dalam bekerja					
	Kerjasama					
6.	Saya saling tolong-menolong antar sesama anggota satuan kerja maupun satuan kerja lainnya.					

C. Instrumen Variabel Organizational Commitment

No	Pernyataan	Skala Penilaian				
		1	2	3	4	5
	Komitmen Berkelanjutan					
1.	Saat ini tetap bekerja diorganisasi ini merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan saya.					
2.	Salah satu alasan utama saya melanjutkan bekerja untuk organisasi ini adalah bahwa meninggalkan organisasi akan membutuhkan pengorbanan pribadi yang besar, organisasi lain mungkin tidak akan sesuai dengan keseluruhan manfaat yang saya dapat disini.					
	Komitmen Afektif					
3.	Saya benar merasakan seakan-akan permasalahan organisasi juga permasalahan saya sendiri.					
4.	Saya merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi ini.					
	Komitmen Normatif					
5.	Saya cenderung membangun hubungan yang erat dengan para rekan kerja.					
6.	Saya menikmati menjadi bagian dalam organisasi.					

4. Instrumen Variabel Job Satisfaction

No	Pernyataan	Skala Penilaian				
		1	2	3	4	5
	Gaji					
1.	Gaji saya cukup, mengingat tanggung jawab yang saya pikul.					
2.	Saya merasa puas dengan sistem penggajian saat ini.					
	Kesempatan Promosi					
3.	Semua karyawan mempunyai kesempatan yang sama untuk mengikuti promosi.					
4.	Semua karyawan mempunyai kesempatan yang sama dalam meningkatkan karir					
	Pekerjaan Itu Sendiri					

5.	Kepercayaan atasan sangat tinggi, sehingga saya akan bertanggung jawab dengan pekerjaan yang diberikan.					
6.	Bertanggung jawab atas semua tugas dan pekerjaan.					

Lampiran 4
Tabulasi Data Kuesioner

Tabulasi Data Kuesioner Variabel Kepemimpinan Etis (X1)

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	Kepemimpinan Etis
1	4	4	4	5	5	4	26
2	3	4	4	4	4	4	23
3	4	3	4	3	4	3	21
4	4	4	4	4	5	4	24
5	4	4	4	4	4	4	24
6	4	4	5	4	4	4	25
7	4	3	4	4	4	5	25
8	3	4	3	4	4	4	22
9	4	3	4	5	5	4	25
10	4	3	4	4	4	5	24
11	4	4	3	4	4	4	23
12	5	3	4	4	4	5	27
13	4	4	4	4	5	4	25
14	4	4	4	4	4	5	25
15	5	3	4	5	4	4	25
16	4	4	5	4	5	4	26
17	4	5	4	4	4	4	25
18	4	2	3	4	4	5	22
19	4	4	4	4	4	4	24
20	5	4	4	5	5	4	27
21	4	2	4	4	4	4	24
22	4	4	4	4	4	5	25
23	4	3	3	4	5	4	24
24	4	5	4	5	4	4	26
25	4	4	4	4	4	4	24
26	4	4	4	4	4	4	24
27	4	4	3	4	5	4	25
28	4	4	4	4	4	4	24
29	4	4	4	4	4	4	24
30	4	4	4	4	5	5	25
31	4	3	4	4	4	4	23

32	4	4	4	4	4	4	24
33	4	4	4	4	3	4	24
34	3	4	4	4	4	4	24
35	4	4	4	5	4	4	25
36	4	4	4	4	4	4	24
37	4	4	4	5	4	4	25
38	4	4	5	4	4	5	26
39	3	4	3	4	4	4	22
40	3	4	4	4	4	4	24
41	4	5	4	4	4	4	25
42	4	4	4	4	4	4	24
43	4	4	4	4	3	4	23
44	3	4	4	4	4	4	24
45	4	4	4	4	4	4	24
46	4	5	5	4	4	4	26
47	4	4	4	4	5	5	26
48	5	5	5	4	4	4	27
49	4	4	5	5	4	5	27
50	4	4	3	4	4	4	23
51	3	5	5	5	4	5	27
52	5	4	5	5	3	5	28
53	4	3	4	4	4	5	24
54	3	3	4	4	4	4	22
55	3	4	4	4	4	5	24
56	5	4	5	4	4	5	27
57	3	4	4	4	5	4	24
58	4	3	4	3	4	4	22
59	4	4	4	4	5	4	25
60	4	4	4	4	4	4	24
61	5	4	5	3	4	4	25
62	3	3	4	1	4	4	19
63	5	3	4	3	4	4	23
64	4	4	5	5	4	5	27
65	5	5	5	5	4	5	29
66	4	3	3	4	5	5	24
67	5	5	5	4	4	5	28
68	4	4	4	5	4	4	25
69	4	5	4	5	5	4	27
70	4	2	3	4	4	4	21

71	5	3	5	5	5	5	30
72	4	4	4	4	4	4	24
73	4	4	4	4	4	4	24
74	3	3	4	4	3	4	21
75	4	4	4	4	4	4	24
76	3	3	3	5	4	5	23
77	4	4	4	4	4	4	24
78	4	4	4	4	4	5	25
79	4	3	4	4	4	5	24
80	4	4	4	3	4	5	24

Tabulasi Data Kuesioner Variabel Budaya Organisasi (X2)

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Budaya Organisasi
1	4	4	4	4	4	4	24
2	4	4	4	3	3	3	21
3	3	4	3	4	4	4	22
4	4	4	4	4	4	4	24
5	4	4	5	4	4	4	25
6	3	4	4	4	4	3	22
7	4	4	4	4	4	4	24
8	4	4	4	4	4	4	24
9	4	4	4	4	4	4	24
10	4	4	4	4	4	4	24
11	4	4	4	4	4	4	24
12	4	4	4	4	5	4	25
13	4	4	5	4	4	4	25
14	4	5	4	4	4	4	25
15	4	4	4	4	4	4	24
16	4	5	4	4	4	4	25
17	4	4	5	4	4	4	25
18	4	4	4	4	4	4	24
19	4	4	4	5	4	3	24
20	4	4	4	4	4	4	24
21	4	4	4	4	4	4	24
22	4	4	4	4	4	4	24
23	4	4	4	5	4	4	25
24	4	4	4	4	4	4	24
25	4	5	4	4	4	4	25
26	4	4	5	4	4	4	25
27	4	4	4	4	4	4	24
28	4	4	4	4	4	4	24
29	4	4	5	4	4	4	25
30	4	4	4	4	4	4	24
31	4	5	4	4	4	4	25
32	4	4	4	4	4	4	24

33	4	4	4	4	4	4	24
34	4	4	4	5	4	4	25
35	4	4	4	4	4	4	24
36	4	4	4	4	4	4	24
37	4	4	4	4	4	4	24
38	4	4	4	4	4	4	24
39	4	3	3	3	3	4	20
40	4	4	4	4	5	4	25
41	4	5	4	4	4	4	25
42	4	4	4	4	4	4	24
43	4	4	5	4	4	4	25
44	4	5	5	4	4	4	26
45	4	4	5	4	4	4	25
46	4	4	5	4	4	4	25
47	4	4	4	4	4	4	24
48	4	4	4	4	4	4	24
49	4	5	3	4	5	5	26
50	4	4	3	4	3	3	21
51	4	5	4	4	5	5	27
52	4	5	4	4	5	5	27
53	4	4	4	4	4	3	23
54	4	4	4	4	4	4	24
55	4	4	3	4	4	4	23
56	4	4	4	4	5	5	26
57	5	4	4	4	3	4	24
58	4	3	5	4	4	4	24
59	4	5	4	4	5	5	27
60	4	5	4	4	5	5	27
61	5	4	4	4	5	4	26
62	4	5	4	4	4	4	25
63	4	3	4	4	4	3	22
64	4	5	4	4	4	4	25
65	4	5	4	4	4	4	25
66	4	4	4	4	4	4	24
67	4	5	4	4	4	5	26
68	4	4	4	4	5	4	25
69	4	4	4	4	4	4	24
70	5	4	5	3	4	4	25
71	3	3	4	1	4	4	19

72	5	5	5	5	4	4	28
73	5	5	5	3	3	4	25
74	4	4	4	3	5	4	24
75	4	4	5	4	4	4	25
76	4	5	5	4	4	4	26
77	5	4	5	4	4	4	26
78	3	3	3	3	4	4	20
79	5	4	5	5	4	4	27
80	5	5	5	4	4	4	27

Tabulasi Data Kuesioner Variabel Komitmen Organisasi (Z)

No	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Komitmen Organisasi
1	4	4	4	4	4	4	24
2	3	3	4	4	3	3	20
3	4	4	4	4	4	3	23
4	4	4	4	4	4	4	24
5	4	4	4	4	4	4	24
6	3	4	4	4	4	4	23
7	4	4	4	4	4	3	23
8	4	3	4	3	4	4	22
9	4	4	4	4	4	4	24
10	4	4	4	4	4	4	24
11	5	4	4	4	4	4	25
12	4	4	4	4	4	4	24
13	4	4	4	4	4	4	24
14	4	4	5	4	4	4	25
15	4	5	4	4	4	4	25
16	4	4	4	4	4	4	24
17	4	4	4	4	4	4	24
18	4	4	4	4	4	4	24
19	4	4	4	4	4	4	24
20	4	4	4	4	4	4	24
21	4	4	4	4	4	4	24
22	4	4	4	4	4	4	24
23	4	4	5	4	4	4	25
24	4	4	4	4	4	4	24
25	4	4	4	4	4	4	24
26	4	4	4	4	4	4	24
27	4	4	4	4	4	4	24
28	4	4	4	4	4	4	24
29	4	4	4	4	4	4	24
30	4	4	4	4	4	4	24
31	4	4	4	4	4	4	24
32	4	4	4	4	4	4	24

33	4	4	4	4	4	4	24
34	4	4	5	4	4	4	25
35	4	4	4	4	4	4	24
36	4	4	4	4	4	4	24
37	4	4	4	4	4	4	24
38	4	4	4	5	5	4	26
39	4	3	3	3	4	3	20
40	4	4	4	4	4	4	24
41	4	4	4	4	4	4	24
42	4	4	4	4	4	4	24
43	4	4	4	4	4	4	24
44	4	4	4	4	4	4	24
45	4	4	4	4	4	4	24
46	4	4	4	5	4	4	25
47	4	4	4	4	4	4	24
48	5	5	5	5	5	5	30
49	4	4	4	5	4	4	25
50	4	4	4	3	3	3	21
51	5	3	5	5	5	5	28
52	5	5	5	5	5	5	30
53	4	4	3	4	4	4	23
54	3	3	3	4	4	4	21
55	4	3	3	4	5	5	24
56	4	5	4	5	5	5	28
57	4	5	4	4	4	5	26
58	4	4	4	4	5	4	25
59	4	4	4	4	4	4	24
60	5	4	5	3	4	4	25
61	3	3	4	1	4	4	19
62	5	5	5	5	4	4	28
63	5	5	5	3	3	4	25
64	4	4	4	3	5	4	24
65	4	5	4	5	5	4	27
66	4	2	3	4	4	4	21
67	5	5	5	5	5	5	30
68	4	4	4	4	4	4	24
69	4	4	4	4	4	4	24
70	3	3	4	4	3	4	21
71	4	4	4	4	4	4	24

72	4	4	4	4	4	4	24
73	4	4	4	4	4	4	24
74	3	4	4	4	4	4	23
75	4	4	4	4	4	4	24
76	4	3	4	3	4	4	22
77	4	4	4	4	4	5	25
78	4	4	4	4	4	4	24
79	5	4	4	4	4	3	24
80	4	4	4	4	4	5	25

Tabulasi Data Kuesioner Variabel Kepuasan Kerja (Y)

No	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Kepuasan Kerja
1	4	4	4	3	3	3	21
2	3	3	3	3	3	4	19
3	3	3	4	4	3	3	20
4	4	4	4	4	4	4	24
5	4	2	4	3	3	4	20
6	4	4	4	4	4	4	24
7	4	4	4	4	3	5	24
8	4	4	4	4	4	4	24
9	4	4	3	4	5	4	24
10	4	4	4	4	4	4	24
11	4	4	4	5	4	4	25
12	4	4	4	5	4	4	25
13	4	4	4	5	4	4	25
14	4	4	4	4	4	5	25
15	4	4	4	4	4	4	24
16	4	4	4	4	4	4	24
17	4	4	4	4	4	4	24
18	4	4	4	4	4	4	24
19	4	4	4	4	4	5	25
20	4	4	4	5	4	5	26
21	4	4	4	4	4	4	24
22	4	4	4	4	4	4	24
23	4	4	4	4	4	4	24
24	4	4	4	4	4	4	24
25	4	4	4	4	4	4	24
26	4	4	4	4	4	4	24
27	4	4	4	4	4	4	24
28	4	4	4	4	4	4	24
29	4	4	4	4	4	4	24
30	4	4	4	4	4	5	25
31	4	4	4	4	4	4	24
32	4	4	4	4	4	3	23
33	4	4	4	4	4	4	24

34	4	4	4	4	4	4	24
35	4	4	4	4	4	4	24
36	4	4	4	4	4	4	24
37	4	4	4	4	4	4	24
38	4	4	4	4	4	4	24
39	4	4	4	4	3	4	23
40	4	4	4	4	4	4	24
41	4	4	4	4	4	4	24
42	4	4	4	4	5	4	25
43	4	4	4	4	4	4	24
44	4	4	4	4	4	4	24
45	4	4	4	4	4	5	25
46	4	4	4	4	4	4	24
47	4	4	4	4	4	4	24
48	5	5	5	5	5	5	30
49	4	4	4	4	5	5	26
50	4	4	3	4	3	4	22
51	5	5	5	5	5	5	30
52	5	5	5	5	5	5	30
53	4	4	3	4	3	4	22
54	3	3	3	4	3	4	20
55	4	4	5	5	4	5	27
56	5	5	4	4	5	5	28
57	2	4	5	5	5	5	26
58	4	4	4	4	4	5	25
59	4	4	5	5	5	5	28
60	5	5	5	5	5	5	30
61	4	3	3	4	4	4	22
62	5	3	2	2	3	4	19
63	4	4	3	3	4	4	22
64	4	4	4	4	5	5	26
65	5	4	5	5	5	5	29
66	4	4	4	4	4	4	24
67	5	5	5	5	5	5	30
68	4	4	4	4	4	4	24
69	4	4	4	4	5	5	26
70	4	4	4	4	3	4	23
71	4	4	4	5	5	5	27
72	4	4	4	5	5	5	27

73	4	4	4	4	3	4	23
74	4	4	4	4	3	4	23
75	4	4	4	5	4	5	26
76	5	5	5	4	5	5	29
77	4	4	4	5	5	5	27
78	4	4	3	4	4	5	24
79	5	5	5	5	5	5	30
80	5	5	5	5	5	5	30

Lampiran 5
Hasil Instrumen Responden

Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Lama Bekerja
Perempuan	25-30 tahun	S1	1-3 tahun
Laki-Laki	25-30 tahun	SMA	> 3 tahun
Laki-Laki	>35 tahun	S1	> 3 tahun
Perempuan	31-35 tahun	S1	> 3 tahun
Laki-Laki	>35 tahun	SMA	> 3 tahun
Perempuan	<25 tahun	D3/D2/D1	1-3 tahun
Perempuan	31-35 tahun	S1	> 3 tahun
Laki-Laki	>35 tahun	S1	> 3 tahun
Perempuan	25-30 tahun	S1	1-3 tahun
Laki-Laki	31-35 tahun	SMA	> 3 tahun
Laki-Laki	>35 tahun	SMP	1-3 tahun
Laki-Laki	>35 tahun	SMA	> 3 tahun
Laki-Laki	>35 tahun	SMA	> 3 tahun
Laki-Laki	31-35 tahun	D3/D2/D1	> 3 tahun
Perempuan	31-35 tahun	S1	> 3 tahun
Perempuan	>35 tahun	SMA	> 3 tahun
Laki-Laki	>35 tahun	S1	> 3 tahun
Laki-Laki	31-35 tahun	S1	> 3 tahun
Laki-Laki	>35 tahun	S1	> 3 tahun
Laki-Laki	>35 tahun	S1	> 3 tahun
Laki-Laki	>35 tahun	S1	> 3 tahun
Laki-Laki	25-30 tahun	S1	1-3 tahun
Laki-Laki	>35 tahun	S1	> 3 tahun
Perempuan	25-30 tahun	S1	1-3 tahun
Perempuan	>35 tahun	S1	> 3 tahun
Laki-Laki	25-30 tahun	S1	1-3 tahun
Laki-Laki	25-30 tahun	S1	> 3 tahun
Laki-Laki	>35 tahun	S1	> 3 tahun
Laki-Laki	<25 tahun	D3/D2/D1	1-3 tahun
Laki-Laki	31-35 tahun	D3/D2/D1	> 3 tahun

Laki-Laki	31-35 tahun	SMA	> 3 tahun
Laki-Laki	31-35 tahun	SMA	> 3 tahun
Laki-Laki	>35 tahun	D3/D2/D1	> 3 tahun
Laki-Laki	25-30 tahun	S1	1-3 tahun
Perempuan	25-30 tahun	SMP	1-3 tahun
Laki-Laki	31-35 tahun	S1	> 3 tahun
Laki-Laki	25-30 tahun	S1	1-3 tahun
Laki-Laki	31-35 tahun	SMA	> 3 tahun
Laki-Laki	>35 tahun	D3/D2/D1	> 3 tahun
Laki-Laki	>35 tahun	SMA	> 3 tahun
Laki-Laki	31-35 tahun	S1	> 3 tahun
Laki-Laki	>35 tahun	SMP	> 3 tahun
Laki-Laki	>35 tahun	S1	> 3 tahun
Laki-Laki	>35 tahun	S1	> 3 tahun
Laki-Laki	31-35 tahun	SMP	> 3 tahun
Laki-Laki	31-35 tahun	S1	> 3 tahun
Perempuan	25-30 tahun	S1	> 3 tahun
Laki-Laki	>35 tahun	SMA	> 3 tahun
Perempuan	25-30 tahun	S1	1-3 tahun
Laki-Laki	>35 tahun	D3/D2/D1	> 3 tahun
Laki-Laki	25-30 tahun	D3/D2/D1	1-3 tahun
Perempuan	>35 tahun	SMP	> 3 tahun
Laki-Laki	25-30 tahun	S1	1-3 tahun
Laki-Laki	>35 tahun	S1	> 3 tahun
Laki-Laki	25-30 tahun	SMA	> 3 tahun
Laki-Laki	25-30 tahun	S1	1-3 tahun
Perempuan	>35 tahun	SMA	> 3 tahun
Laki-Laki	25-30 tahun	D3/D2/D1	> 3 tahun
Perempuan	>35 tahun	D3/D2/D1	> 3 tahun
Perempuan	25-30 tahun	S1	1-3 tahun
Perempuan	25-30 tahun	S1	1-3 tahun
Laki-Laki	31-35 tahun	SMA	> 3 tahun
Laki-Laki	31-35 tahun	S1	> 3 tahun
Laki-Laki	>35 tahun	S1	> 3 tahun

Laki-Laki	25-30 tahun	D3/D2/D1	> 3 tahun
Perempuan	31-35 tahun	S1	> 3 tahun
Perempuan	25-30 tahun	SMA	1-3 tahun
Laki-Laki	>35 tahun	S1	> 3 tahun
Perempuan	25-30 tahun	S1	> 3 tahun
Laki-Laki	25-30 tahun	D3/D2/D1	1-3 tahun
Laki-Laki	25-30 tahun	S1	1-3 tahun
Laki-Laki	31-35 tahun	S1	1-3 tahun
Laki-Laki	25-30 tahun	SMP	1-3 tahun
Laki-Laki	>35 tahun	S2	> 3 tahun
Laki-Laki	>35 tahun	S1	> 3 tahun
Perempuan	>35 tahun	S2	> 3 tahun
Perempuan	25-30 tahun	S1	1-3 tahun
Laki-Laki	>35 tahun	S1	> 3 tahun
Perempuan	<25 tahun	S1	1-3 tahun
Perempuan	<25 tahun	S1	1-3 tahun

Lampiran 6 Hasil uji Validitas

Hasil Uji Variabel Kepemimpinan Etis (X1)

		Correlations						
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	Kepemimpinan Etis
X1.1	Pearson Correlation	1	,055	,381**	,159	,062	,170	,579**
	Sig. (2-tailed)		,627	,000	,159	,583	,131	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
X1.2	Pearson Correlation	,055	1	,400**	,231*	,002	-,065	,488**
	Sig. (2-tailed)	,627		,000	,039	,983	,564	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
X1.3	Pearson Correlation	,381**	,400**	1	,137	-,125	,232*	,643**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,227	,269	,039	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
X1.4	Pearson Correlation	,159	,231*	,137	1	,128	,203	,614**
	Sig. (2-tailed)	,159	,039	,227		,257	,071	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
X1.5	Pearson Correlation	,062	,002	-,125	,128	1	-,009	,256*
	Sig. (2-tailed)	,583	,983	,269	,257		,936	,022
	N	80	80	80	80	80	80	80
X1.6	Pearson Correlation	,170	-,065	,232*	,203	-,009	1	,448**
	Sig. (2-tailed)	,131	,564	,039	,071	,936		,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Kepemimpinan Etis	Pearson Correlation	,579**	,488**	,643**	,614**	,256*	,448**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,022	,000	
	N	80	80	80	80	80	80	80

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

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

Hasil Uji Variabel Budaya Organisasi (X2)

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Budaya Organisasi
X2.1	Pearson	1	,270*	,457**	,275*	-,096	,077	,567**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)		,016	,000	,014	,397	,499	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
X2.2	Pearson	,270*	1	,133	,276*	,216	,408**	,693**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,016		,241	,013	,055	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
X2.3	Pearson	,457**	,133	1	,124	-,048	-,009	,514**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,241		,273	,670	,938	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
X2.4	Pearson	,275*	,276*	,124	1	,131	,003	,554**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,014	,013	,273		,246	,978	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
X2.5	Pearson	-,096	,216	-,048	,131	1	,558**	,497**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,397	,055	,670	,246		,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
X2.6	Pearson	,077	,408**	-,009	,003	,558**	1	,565**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,499	,000	,938	,978	,000		,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Budaya Organisasi	Pearson	,567**	,693**	,514**	,554**	,497**	,565**	1
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80	80	80

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

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

Hasil Uji Variabel Komitmen Organisasi (Z)

		Correlations						Komitmen Organisasi
		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	
Z.1	Pearson Correlation	1	,447**	,528**	,305**	,336**	,261*	,694**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,006	,002	,019	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Z.2	Pearson Correlation	,447**	1	,508**	,419**	,241*	,281*	,734**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,032	,012	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Z.3	Pearson Correlation	,528**	,508**	1	,205	,115	,258*	,631**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,069	,309	,021	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Z.4	Pearson Correlation	,305**	,419**	,205	1	,426**	,356**	,705**
	Sig. (2-tailed)	,006	,000	,069		,000	,001	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Z.5	Pearson Correlation	,336**	,241*	,115	,426**	1	,547**	,638**
	Sig. (2-tailed)	,002	,032	,309	,000		,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Z.6	Pearson Correlation	,261*	,281*	,258*	,356**	,547**	1	,648**
	Sig. (2-tailed)	,019	,012	,021	,001	,000		,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Komitmen Organisasi	Pearson Correlation	,694**	,734**	,631**	,705**	,638**	,648**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80	80	80

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

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

Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja (Y)

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Kepuasan Keja
Y.1	Pearson Correlation	1	,611**	,334**	,193	,397**	,353**	,601**
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,087	,000	,001	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Y.2	Pearson Correlation	,611**	1	,625**	,552**	,615**	,460**	,825**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Y.3	Pearson Correlation	,334**	,625**	1	,683**	,568**	,440**	,797**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000		,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Y.4	Pearson Correlation	,193	,552**	,683**	1	,594**	,539**	,786**
	Sig. (2-tailed)	,087	,000	,000		,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Y.5	Pearson Correlation	,397**	,615**	,568**	,594**	1	,614**	,840**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Y.6	Pearson Correlation	,353**	,460**	,440**	,539**	,614**	1	,746**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000		,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Kepuasan Keja	Pearson Correlation	,601**	,825**	,797**	,786**	,840**	,746**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80	80	80

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

Lampiran 7
Hasil Uji Reliabilitas

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	191,48	135,847	,369	,872
X1.2	191,64	134,361	,387	,872
X1.3	191,40	134,218	,500	,870
X1.4	191,35	136,357	,293	,873
X1.5	191,31	140,952	-,026	,878
X1.6	191,16	136,214	,394	,872
Kepemimpinan Etis	170,94	114,414	,591	,869
X2.1	191,40	139,458	,140	,875
X2.2	191,28	135,240	,442	,871
X2.3	191,30	138,795	,145	,876
X2.4	191,50	138,304	,198	,875
X2.5	191,38	136,541	,400	,872
X2.6	191,44	134,933	,614	,870
Budaya Organisasi	171,04	120,037	,530	,869
Z.1	191,41	135,385	,526	,871
Z.2	191,48	135,594	,408	,872
Z.3	191,39	136,418	,425	,872
Z.4	191,45	134,858	,428	,871
Z.5	191,38	134,566	,640	,870
Z.6	191,41	134,397	,626	,870
Komitmen Organisasi	171,26	109,107	,705	,863
Y.1	191,38	134,212	,591	,870
Y.2	191,43	133,159	,682	,868
Y.3	191,43	132,070	,672	,868
Y.4	191,29	132,840	,597	,869
Y.5	191,36	129,095	,782	,864
Y.6	191,14	133,107	,599	,869
Kepuasan Kerja	170,76	94,538	,825	,865

Lampiran 8 Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,74834395
	Absolute	,117
Most Extreme Differences	Positive	,117
	Negative	-,111
Kolmogorov-Smirnov Z		1,045
Asymp. Sig. (2-tailed)		,225

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Hasil Uji Multikolonieritas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	-9,684	3,953		-2,450	,017		
	Kepemimpinan Etis	,525	,122	,384	4,301	,000	,809	1,236
	Budaya Organisasi	,553	,137	,350	4,040	,000	,860	1,162
	Komitmen Organisasi	,332	,125	,253	2,655	,010	,707	1,415

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Hasil Uji Heterokedastisitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3,092	2,585		1,196	,235
	Kepemimpinan Etis	-,113	,080	-,177	-1,413	,162
	Budaya Organisasi	,053	,089	,071	,587	,559
	Komitmen Organisasi	-,013	,082	-,021	-,160	,874

a. Dependent Variable: AbsRes

Lampiran 9 Hasil Uji Analisis Regresi Berganda

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,714 ^a	,510	,491	1,783

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Etis

Hasil Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	251,708	3	83,903	26,406	,000 ^b
	Residual	241,480	76	3,177		
	Total	493,188	79			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Etis

Lampiran 10 Hasil Uji Hipotesis

Persamaan I

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,542 ^a	,293	,275	1,626

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan Etis

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,289	3,573		1,200	,234
	Kepemimpinan Etis	,417	,101	,399	4,148	,000
	Budaya Organisasi	,396	,116	,328	3,404	,001

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Persamaan II

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,714 ^a	,510	,491	1,783

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Etis

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-9,684	3,953		-2,450	,017
	Kepemimpinan Etis	,525	,122	,384	4,301	,000
	Budaya Organisasi	,553	,137	,350	4,040	,000
	Komitmen Organisasi	,332	,125	,253	2,655	,010

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Lampiran 11
Riwayat Hidup Peneliti

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Shintya Rizki Salsabilla

Tempat/ Tanggal Lahir : Sragen, 07 mei 2000

Agama : Islam

Status : Mahasiswa

Alamat : Jatitengah Rt.10, Jatitengah Sukodono, Sragen

No. Telepon : 081233524872

E-mail : ati57049@gmail.com

Kewarganegaraan : WNI

Latar Belakang Pendidikan : TK Jati Kencana (2004-2005)

SD Jatitengah 1 (2005–2011)

SMP N 1 Gesi (2011–2014)

SMA Negeri 1 Sukodono (2014–2017)

IAIN Surakarta (2017–2021)