

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI
DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA
KARYAWAN**
(Studi Empiris : Karyawan Administratif Universitas Semarang)



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :
SUDARMADI
C4A004193**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2007**

PENGESAHAN TESIS

**Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:
ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN
GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN
KERJA DAN KINERJA KARYAWAN
(Studi Empiris : Karyawan Administratif Universitas Semarang)**

yang disusun oleh Sudarmadi, NIM C4A004193
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 6 September 2007 dan
dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Drs. H. Mudji Rahardjo, SU

Dr. H. Purbayu Budi Santosa, MS

Semarang, 6 September 2007
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof.Dr.H.Sujudi Mangunwihardjo

ABSTRAKSI

Kontribusi karyawan akan menjadi penting apabila dilakukan dengan tindakan efektif dan berperilaku secara benar. Tidak hanya jumlah usaha tetapi juga arah dari usaha. Sifat-sifat, upaya atau kemauan untuk bekerja serta berbagai hal yang merupakan dukungan organisasi sangat besar artinya bagi keberhasilan kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini menganalisis permasalahan yang dihadapi karyawan administratif Universitas Semarang (USM), sebagian mereka merasakan ada ketidakpuasan dalam bekerja sehingga hal ini berpengaruh terhadap kinerja yang kurang baik. Uji empiris dilakukan terhadap 110 karyawan administratif guna mendapatkan data tentang budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang selama ini dianggap belum dapat memberikan harapan bagi karyawan administratif.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model (SEM)*. Dari hasil pengujian model telah memenuhi kriteria *Goodness of fit* yang didasarkan pada $Chi-Square = 251,937$; $Probability = 0,097$; $Cmin / DF = 1,125$; $GFI = 0,844$; $AGFI = 0,807$; $TLI = 0,973$; $CFI = 0,976$ dan $RMSEA = 0,034$. Semua memenuhi kriteria, kecuali GFI dan $AGFI$ adalah marginal. Ternyata bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Untuk memperbaiki kinerja karyawan administratif terutama dimensi terhadap pengendalian biaya-biaya dan inisiatif kemandirian maka diperlukan gaya kepemimpinan birokratis dan gaya kepemimpinan autokratis dalam suasana budaya organisasi sistem terbuka dan berorientasi pada proses sebagai upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kata kunci : Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan kinerja karyawan

ABSTRACT

Employee contribution become important if done effectively and right in implemented. Not only in amount of business but also direction of business. Attitudes, effort or intention to work and several organizations supports means a lot in the success of employee performance.

This research analyzes problems facing by administrative employee of Semarang University (USM). Some of them feel unsatisfied in their job and this condition influences their bad performance. Empiric test held to 110 administrative employees to get data of organizational culture and leadership style suspected not giving expectation to administrative employee yet.

This research uses Structural Equation Model (SEM) as analysis tools. Data analysis result shows that research model has good fit based on Chi-Square = 251,937; Probability = 0,097; Cmin/DF = 1,125; GFI = 0,844; AGFI = 0,807; TLI = 0,973; CFI = 0,976 and RMSEA = 0,034. All measurement fulfils the criteria, except GFI and AGFI. Based on the result, organizational culture and leadership style influence positively and significantly to job satisfaction; Leadership style influences positively and significantly to organizational culture. Organizational culture, leadership style, and job satisfaction influence positively and significantly to employee performance. In order to improve administrative officers' performance specifically in controlling costs and individual initiative, the company needs bureaucratic and autocratic leadership style in openness and process-oriented organizational culture to raise employee job satisfaction.

Keywords: Organizational Culture, Leadership Style, Job Satisfaction and Employee Performance

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, atas segala berkah dan karunia-Nya yang telah memberikan kesempatan pada penulis untuk menyelesaikan penyusunan tesis ini.

Selain daripada itu tidak bisa dilupakan dari ingatan penulis, dengan telah selesainya tesis ini tidak lain berkat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ungkapan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Sujudi Mangunwihardjo, selaku ketua program studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Drs. H. Mudji Rahardjo, SU, selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah banyak membimbing dalam penulisan tesis ini.
3. Bapak Dr. H. Purbayu Budi Santosa, MS, selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah banyak memberikan dukungan dalam penulisan tesis ini.
4. Semua Bapak dan Ibu dosen pengampu pada program Magister Manajemen Undip Semarang yang telah memberikan materi kuliah dengan penuh perhatian.
5. Semua rekan dosen USM yang telah berkenan memberikan dukungan moril.
6. Istri yang setia yang telah banyak membantu dalam proses pengetikan tesis ini.

7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan dukungan untuk segera selesainya tesis ini.

Dalam penyusunan tesis ini tentu masih banyak kekurangan karena tidak lepas dari keterbatasan kemampuan penulis, untuk itu penulis mohon maaf , dan mengharapkan kritik dan saran demi kesempurnaan tesis ini.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan banyak terima kasih, dan mudah-mudahan tesis ini bermanfaat bagi yang membacanya.

Semarang, 6

September 2007

Penulis

Sudarmadi

Daftar Isi

	Halaman
Halaman Judul	i
Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Pengesahan	iii
Persembahan	iv
<i>Abstract</i>	v
Abstraksi	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I : Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	11
1.3.1 Tujuan Penelitian	11
1.3.2 Kegunaan Penelitian	11
BAB II : Telaah Pustaka dan Pengembangan Model	13
2.1 Telaah Pustaka	13
2.1.1 Kinerja Karyawan	13
2.1.2 Budaya Organisasi	14
2.1.3 Gaya Kepemimpinan	17
2.1.4 Kepuasan Kerja	21
2.1.5 Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan	25
2.1.6 Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan	27
2.1.7 Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	30
2.1.8 Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja	31

2.1.9	Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja	32
2.1.10	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi	34
2.1.11	Penelitian Terdahulu	35
2.2	Pengembangan Model	38
2.2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis	38
2.2.2	Hipotesis	39
2.2.3	Dimensionalitas Variabel	40
2.2.3.1	Dimensi Kinerja Karyawan	40
2.2.3.2	Dimensi Budaya Organisasi	42
2.2.3.3	Dimensi Gaya Kepemimpinan	43
2.2.3.4	Dimensi Kepuasan Kerja	44
2.2.4	Definisi Operasional Variabel	45
BAB III	: Metode Penelitian	46
3.1	Jenis dan Sumber Data	46
3.2	Populasi dan Sampel	46
3.3	Metode Pengumpulan Data	47
3.4	Uji Reliabilitas & Variance Extract	48
3.4.1	Uji Reliabilitas	48
3.4.2	Variance Extract	48
3.5	Teknik Analisis Data	49
BAB IV	: Analisis Data	59
4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Deskripsi Data	59
4.1.1	Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir dan Kepuasan Kerja	60
4.1.2	Responden Berdasarkan Usia dan Kepuasan Kerja	61
4.1.3	Responden Berdasarkan Masa Kerja dan Kepuasan Kerja	62
4.2	Proses dan Hasil Analisis Data	63
4.2.1	Hasil Uji Reliabilitas dan Variance Extract	63
4.2.2	Uji Outliers	64
4.2.2.1	Uji Outliers Univariate	64

4.2.2.2	Uji Outliers Multivariate	66
4.2.3	Uji Normalitas Data	66
4.2.4	Analisis Terhadap Multikolinieritas Singularitas	67
4.2.5	Pengujian Terhadap Nilai Residual	68
4.2.6	Analisis Faktor Konfirmatori	68
4.2.6.1	Analisis Faktor Konfirmatori 1	69
4.2.6.2	Analisis Faktor Konfirmatori 2	71
4.2.7	Analisis Structural Equation Model (SEM)	74
4.3	Pengujian Hipotesis	77
BAB V	: Simpulan dan Implikasi Kebijakan	80
5.1	Simpulan	80
5.2	Implikasi Teoritis	83
5.3	Implikasi Manajerial	86
5.4	Keterbatasan Penelitian	90
5.5	Agenda Penelitian Mendatang	91
	Daftar Referensi	92
	Daftar Riwayat Hidup	
	Lampiran-lampiran	

Daftar Tabel

Tabel 1.1	Perkembangan Jumlah Mahasiswa dan Jumlah Karyawan Administratif Universitas Semarang Tahun 2000/2001 s/d 2005/2006	7
Tabel 2.1	Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran	45
Tabel 3.1	Goodness of Fit Indices	58
Tabel 4.1	Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir dan Kepuasan Kerja	60
Tabel 4.2	Responden Berdasarkan Usia dan Kepuasan Kerja	61
Tabel 4.3	Responden Berdasarkan Masa Kerja dan Kepuasan Kerja ...	62
Tabel 4.4	Hasil Reliability dan Variance Extract	63
Tabel 4.5	Descriptive Statistics	65
Tabel 4.6	Normalitas Data	67
Tabel 4.7	Hasil Pengujian Kelayakan Analisis Faktor Konfirmatori 1 ..	70
Tabel 4.8	Regression Weight Analisis Faktor Konfirmatori 1	71
Tabel 4.9	Hasil Pengujian Kelayakan Analisis Faktor Konformatori 2 ..	72
Tabel 4.10	Regression Weight Analisis Faktor Konfirmatori 2	73
Tabel 4.11	Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian	76
Tabel 4.12	Standardized Regression Weight Structural Equation Model	77
Tabel 4.13	Standardized Regression Weight Hipotesis Variabel	78

Daftar Gambar

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	39
Gambar 2.2 Dimensi Kinerja Karyawan	41
Gambar 2.3 Dimensi Budaya Organisasi	42
Gambar 2.4 Dimensi Gaya Kepemimpinan	43
Gambar 2.5 Dimensi Kepuasan Kerja	44
Gambar 3.1 Diagram Alur	52
Gambar 4.1 Analisis Faktor Konfirmatori 1	69
Gambar 4.2 Analisis Faktor Konformatori 2	72
Gambar 4.3 Structural Equation Model	74

Daftar Lampiran

Lampiran 1 : Ijin Penyebaran Kuesioner

Lampiran 2 : Kuesioner

Lampiran 3 : Hasil Pengolahan Data

Lampiran 4 : Perhitungan Reliabilitas dan Variance Extract

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2001). Secara eksplisit, definisi tersebut mengasumsikan kebutuhan untuk mengkoordinasikan pola interaksi manusianya. Pola interaksi SDM dalam organisasi harus diseimbangkan dan diselaraskan agar organisasi dapat tetap eksis.

Permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam suatu organisasi menuntut untuk diperhatikan, sebab secanggih apapun teknologi yang dipergunakan dalam suatu organisasi serta sebesar apapun modal organisasi, karyawan dalam organisasilah yang pada akhirnya yang menjalankan. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa didukung dengan kualitas yang baik dari karyawan dalam melaksanakan tugasnya keberhasilan organisasi tidak tercapai. Kontribusi karyawan pada suatu organisasi akan menentukan maju atau mundurnya organisasi.

Kontribusi karyawan pada organisasi akan menjadi penting, jika dilakukan dengan tindakan efektif dan berperilaku secara benar. Tidak hanya jumlah usaha tetapi juga arah dari usaha. Sifat-sifat yang ada pada diri karyawan, upaya atau kemauan untuk bekerja, serta berbagai hal yang merupakan dukungan dari organisasi sangat besar artinya bagi keberhasilan kinerja karyawan (Suhardi Sigit,

2001). Dengan demikian setiap karyawan perlu mengetahui dengan pasti apa yang menjadi tanggung jawab utamanya, kinerja seperti apa yang harus dicapainya serta dapat mengukur sendiri sesuai indikator keberhasilannya. Banyak hal yang menjadi perhatian pihak manajemen guna mendorong kinerja karyawan diantaranya dalam kaitan budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja bagi karyawannya.

Gagasan budaya organisasi telah menjadi penting dalam studi tentang perilaku organisasional. (Barley, Meyer, dan Gash, 1988; O' Reilly 1989; Smircich, 1983, dalam O'Reilly III, Chatman, dan Caldwell, 1991). Meskipun ketidaksetujuan diantara beberapa elemen definisi dan pengukuran, para peneliti tampak sepakat bahwa budaya mungkin merupakan faktor penting dalam penentuan bagaimana sebaiknya seseorang individu menyesuaikan dengan konteks organisasi. (Kilman, Sexton dan Serpa, 1986; Schein, 1985).

O'Reilly (1989), pada penelitian awal tentang norma pengukuran memperlihatkan dua karakteristik penting dari budaya yang kuat. Salah satunya adalah intensitasnya terhadap bagian anggota organisasi yakni menunjukkan persetujuan atau ketidaksetujuan terhadap mereka yang bertindak dengan cara tertentu, kedua adalah adanya kristalisasi atau kesepakatan yang luas terhadap nilai tersebut diantara anggota. Jika tidak ada kesepakatan bahwa serangkaian nilai yang terbatas penting dalam suatu unit sosial, budaya yang kuat tidak ada. Jika ada kesepakatan kuat dan meluas tentang arti penting nilai-nilai tertentu, sistem nilai sentral atau budaya kuat mungkin ada. Banyak penelitian telah menyimpulkan bahwa kesesuaian karyawan terhadap budaya organisasi

meningkatkan komitmen, kepuasan, dan kinerja. Namun penelitian empiris terhadap hubungan ini yang telah dilakukan masih sedikit.

Sementara pendapat Daulatram (2003), bahwa perembesan budaya organisasi membutuhkan pengenalan dimensi-dimensi dasar dari budaya organisasi dan pengaruhnya pada variabel yang berkaitan dengan karyawan seperti kepuasan, komitmen, kohesi, implementasi strategi, kinerja, dan lain-lain. Relatif sedikit studi empiris yang telah menguji hubungan ini. Menurut Odom, Boxx, dan Dunn (1990) meneliti hubungan antara hubungan budaya organisasi, komitmen, kohesi dan kepuasan kerja. Dalam studi yang berkaitan, Nystrom (1993) meneliti perawatan kesehatan, menemukan bahwa karyawan pada budaya yang kuat cenderung mengekspresikan komitmen organisasi yang lebih besar sebagaimana kepuasan kerja yang tinggi. Survei yang dilakukan Sheridan (1992), menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan berhubungan dengan kinerja karyawan, *voluntary turnover*, dan *organizational commitment*. Dikatakan bahwa dalam berbagai *cultural values* memiliki pengaruh terhadap tingkat *turnover* dan kinerja karyawan.

Kepemimpinan juga merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi. Kepemimpinan mengalami pergeseran dari waktu ke waktu dan bersifat kontekstual yang dilatarbelakangi oleh perkembangan sosial, politik dan budaya yang berlaku pada jamannya. Dalam pendekatan situasional disadari bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan.

Tantangan dan kesempatan hadir secara simultan pada tingkatan administratif dan tingkatan kepemimpinan dari perguruan tinggi dan universitas. Konteks terbaru mengenai pendidikan yang lebih tinggi adalah ditentukan oleh semakin menurunnya sumber daya dari institusi (Johnstone, 1999). Perubahan demografi dari mahasiswa (Hurtado dan Dey, 1997). Pergeseran dalam pengajaran kepada mahasiswa sebagai pusat pembelajaran (Barr dan Tagg, 1999). Pengaruh teknologi terhadap aturan fakultas (Baldwin, 1998), dan pergeseran paradigma dari era industri kepada era informasi (Dolence dan Norris, 1995). Secara historis dari reaksi secara alami reaksi dari komunitas mahasiswa menekan reaksi strategis yang merupakan bagian dari pemimpin (Gumpert, 2003). Walaupun panggilan terhadap kepemimpinan untuk mengalamatkan tantangan dan memperoleh keuntungan adalah bukan merupakan sesuatu yang baru muncul, apa yang dimaksud pemimpin institusional atau praktek kepemimpinan adalah sebuah perubahan.

Pengembangan penelitian oleh Bass (1985) dan Burn (1978) yang mengargumentasikan bahwa pemimpin transformasional dalam mencari pengikut yang memiliki kepercayaan dan kepekaan lebih tinggi terhadap pencapaian tujuan. Roueche, Baker, dan Rose (1989) menguji dan mengkategorikan kepemimpinan perguruan tinggi yang patut dicontoh menggunakan atribut perilaku transformasional. Menurut mereka menggunakan lima tema dalam analisis pemimpin yang transformatif, a. dapat dipercaya dalam bekerja tim dan berbagi dalam pengambilan keputusan, b. menilai orang berdasarkan mereka sebagai anggota tim dan sebagai individu, c. memahami motivasi, d. memiliki sistem

penilaian personal yang kuat, e. mempunyai visi mengenai perguruan tinggi mereka. Selanjutnya Roueche, Baker, dan Rose (1989) menyimpulkan, bahwa pemimpin yang paling efektif ketika mereka mampu untuk memberdayakan yang lain. Selanjutnya Bass & Avolio (1993), dalam Harris & Ogbonna (2001) bahwa dalam literatur perilaku organisasi dimana para peneliti, telah mengamati hubungan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja.

Baker dan Associates (1992) berargumen untuk kepemimpinan budaya, mengakui ada ketergantungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan. Penelitian mereka melukiskan dari dasar teori kepemimpinan pada budaya dan simbol manajemen menurut makna dari presiden perguruan tinggi. Bagaimana pemimpin membantu dalam menciptakan makna kepada yang lain dalam memberikan konteks budaya adalah inti dari kepemimpinan budaya.

Pada akhir 1990, banyak komunitas dari perguruan mencakup konsep dalam mempelajari perguruan tinggi (O'Banion, 1997). Konsepsi dari kepemimpinan berdasarkan paradigma organisasi digunakan untuk membagi kepemimpinan, maksudnya mencakup pembelajaran organisasional sehingga kepemimpinan akan menjadi tanggung jawab yang dibagi oleh semua anggota berdasarkan pemahaman, kompetensi, dan kreativitas (Gratton, 1993). Salah satu manifestasi dari pembagian kepemimpinan yang berkaitan dengan konsep dari pembagian kekuasaan. Lucey (2002) berargumen bahwa dalam pembagian kekuasaan institusional, anggota memiliki aturan yang spesifik, bahwa fakultas memiliki tanggung jawab terhadap masalah akademik dan permasalahan kurikulum dan keputusan, bahwa administrator adalah tanggung jawab terhadap strategi

institusional dan keputusan berdasarkan alokasi sumber daya. Pembagian kepemimpinan menuntut pengikut menjadi lebih aktif dan bertanggung jawab.

Selain budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, kepuasan kerja sebagai bentuk reaksi yang dirasakan karyawan banyak mendapat perhatian dikalangan peneliti. Kepuasan kerja sangat penting artinya baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan. Bidang ini sangat menarik perhatian para akademisi maupun para praktisi perusahaan. Kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk perilaku kerja karyawan yang didefinisikan sebagai sesuatu yang menyenangkan atau sisi hasil emosional yang positif atas penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Locke, 1969, dalam Vanderberg dan Lance, 1992). Kepuasan kerja ditentukan oleh perbedaan antara semua yang diharapkan dengan semua yang dirasakan dari pekerjaannya atau semua yang diterimanya secara aktual.

Menurut Witt dan Nye (1992), sebagian besar penelitian dibidang kepuasan kerja didasarkan atas dua asumsi dasar. Pertama, kepuasan kerja merupakan determinan potensial untuk memprediksi tingkat absensi, perpindahan, kinerja dan perilaku di luar kerja (*Extrarole behavior*). Kedua, bahwa antesenden-antesenden utama sikap-sikap kerja dapat dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki manajemen perusahaan. Bukti-bukti empiris menyajikan kesimpulan bahwa kepuasan kerja seseorang secara positif mempengaruhi komitmen organisasional (Clugston, 2000; Levy dan Williams, 1998; Lum *et al.*, 1998; Russ dan Mc Nelly, 1995; Vanderberg dan Lance, 1992), ketidakhadiran (Golberg dan Waldman, 2000). Peneliti yang lain telah meneliti hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja (Lawler dan Porter, 1969; Loche, 1970; Trovik dan Mc Grivern, 1997).

Dalam penelitian di sini dilakukan terhadap karyawan administratif di Universitas Semarang (USM). Sebagai sumber daya manusia, yang mengemban tugas tidak kalah pentingnya untuk memberikan pelayanan pada mahasiswa. Mahasiswa dapat mengikuti kegiatan-kegiatan akademik dengan lancar sampai lulus, selain karena telah menempuh semua mata kuliah sesuai program studi yang dipilih, juga telah melaksanakan kegiatan administratif yang dilayani para karyawan. Perkembangan jumlah mahasiswa akan membawa konsekuensi terhadap beban kerja bagi karyawan administratif. Berikut tabel 1.1 yang menunjukkan perkembangan jumlah mahasiswa dan jumlah karyawan administratif Universitas Semarang dari tahun 2000/2001 s/d 2005/2006

Tabel 1.1

**Perkembangan Jumlah Mahasiswa dan
Jumlah Karyawan Administratif
Universitas Semarang
Tahun 2000/2001 s/d 2005/2006**

Tahun	Jumlah Mahasiswa	Δ (perubahan)	%	Jumlah Karyawan Administratif	Δ (perubahan)	%
2000/2001	6.727	-	-	89	-	-
2001/2002	6.997	270	4,01	100	11	12,4
2002/2003	6.648	(349)	(4,9)	111	11	11
2003/2004	6.106	(542)	(8,2)	104	(7)	(6,3)
2004/2005	5.330	(776)	(12,7)	105	1	(0,96)
2005/2006	3.581	(1.749)	(32,8)	103	(2)	(1,9)

Sumber : Universitas Semarang

Berdasarkan data tabel 1.1 di atas, dapat dilihat bahwa perkembangan jumlah mahasiswa menunjukkan gejala yang semakin menurun.

Sementara jumlah karyawan administratif menunjukkan gejala yang fluktuatif. Kondisi tersebut menjadikan beban kerja karyawan administratif dalam memberikan pelayanan kepada mahasiswa menunjukkan gejala semakin menurun atau berkurang, karena perbandingan perubahan secara mutlak dan relatif (dalam prosentase) dari keduanya berdasarkan tahun sebelumnya pada tahun yang sama memperlihatkan tidak proporsional. Misalkan dari tabel tersebut dapat dilihat, jumlah mahasiswa tahun 2005/2006 sebanyak 3.581 mahasiswa atau terjadi perubahan 32,8% lebih rendah dari tahun sebelumnya yaitu tahun 2004/2005 berjumlah 5.330 mahasiswa. Sedangkan jumlah karyawan administratif pada tahun yang sama 103 orang atau terjadi perubahan 1,9% lebih rendah dari tahun sebelumnya yaitu 2004/2005 sebanyak 105 orang. Sehubungan hal tersebut maka pekerjaan menjadi terkesan kurang bermakna yang berdampak menurunnya semangat kerja karyawan. Oleh karena itu di antara karyawan kepuasan kerjanya cenderung menurun. Bagi karyawan yang lebih puas dengan pekerjaan, mereka tidak pernah absen (Hackett dan Guionn, 1985), yang tidak puas berusaha meninggalkan pekerjaan (Carsten dan Spector, 1987), yang lebih senang untuk menampilkan kepribadian (Organ dan Kanovsky, 1989), dan untuk menjadi lebih puas dengan kehidupan mereka secara keseluruhan (Judge dan Watanabe, 1993).

Keadaan tersebut tidak bisa dibiarkan terus menerus oleh pihak manajemen, karena nantinya bila dibiarkan akan mengarah kepada tindakan-tindakan :

karyawan tidak loyal, karyawan mengabaikan seperti mangkir atau datang terlambat, mengurangi kualitas dan kuantitas kerja serta tingkat kesalahan pekerjaan meningkat (Robbins, 2001). Pada akhirnya berdampak pada kinerja yang menurun.

Selama ini USM dapat dijelaskan sebagai organisasi yang menekankan formalisasi, tempat yang terstruktur di bawah koordinator dilakukan bersama oleh aturan formal atau kebijaksanaan. Terhadap kinerja karyawan jarang dilakukan evaluasi oleh pihak pengelola dengan keadaan tersebut maka para karyawan ada yang dirasakan yaitu kurang mendapat perhatian terutama mengenai hak-haknya.

Salah satu hal yang terpenting untuk memastikan bahwa SDM yang dimiliki dapat menunjang kinerja USM, maka USM perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Bagaimanapun juga kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tidak lepas adanya faktor kepemimpinan dan budaya organisasi yang ada. Selanjutnya hal ini akan berimplikasi pada peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan masalah penelitian yang telah dikemukakan peneliti-peneliti di atas mengenai hubungan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, serta fenomena-fenomena yang terjadi di Universitas Semarang, maka dirasa perlu untuk dilakukan penelitian guna mengetahui pengaruh variabel-variabel tersebut.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat dilihat ada masalah penelitian jika menurut Harris dan Ogbonna (2001) dikatakan bahwa pada literatur perilaku

organisasi di mana para peneliti telah mengamati hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan (Bass dan Avolio, 1993). Selanjutnya dalam Daulatram (2003), menurut Odom, Boxx dan Dunn (1990) meneliti hubungan antara budaya organisasi dan komitmen, kohesi dan kepuasan kerja. Kemudian diperkuat oleh penelitian Nystrom (1993), yang meneliti perawatan kesehatan, bahwa karyawan pada budaya yang kuat cenderung mengekspresikan komitmen organisasi yang lebih besar sebagaimana kepuasan kerja yang tinggi. Sedangkan Baker dan Associate (1992) dalam Eddy dan Vander Linden (2006), berargumentasi untuk kepemimpinan budaya, mengakui ada ketergantungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan. Dari beberapa penelitian tersebut tidak ada konsistenan, maka pada penelitian ini mencoba mengkonfirmasi dan menguji kembali penelitian Bass dan Avolio (1993) dengan memasukkan variabel kepuasan kerja. Dengan demikian untuk selanjutnya dilakukan penelitian terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang dipengaruhi budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, melalui studi empiris terhadap karyawan administratif Universitas Semarang.

Dari masalah penelitian tersebut, maka dapat ditarik beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan ?
2. Bagaimanakah pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan ?
3. Bagaimanakah pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan ?
4. Bagaimanakah pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja ?
5. Bagaimanakah pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja ?

6. Bagaimanakah pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi ?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
2. Menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.
3. Menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
4. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.
5. Menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.
6. Menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah :

1. Menyajikan hasil empiris pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.
2. Bagi institusi, diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk meninjau kembali terhadap kebijakan yang telah dilakukan dalam kaitannya mengenai Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.

3. Bagi para peneliti, sebagai salah satu bahan kajian empirik terutama menyangkut perilaku organisasi khususnya bidang Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan.
4. Bagi para praktisi SDM, sebagai salah satu bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan di perusahaannya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kualitas perilaku karyawan atau hasil yang dicapainya secara fundamental ditentukan oleh keahlian dan kemampuan karyawan yang bersangkutan (Syafaruddin Alwi, 2001). Disamping itu juga motivasi dan kesempatan (Robbins, 2001). Terdapat beraneka dimensi kinerja, banyak diantaranya yang tidak berkaitan. Seseorang mungkin sangat tinggi pada satu dimensi dan rendah pada dimensi lainnya.

Bernadin H. John Joyce E A Russel (1993), bahwa kinerja sebagai catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu/kegiatan selama periode tertentu. Menurutnya ada enam kategori untuk mengukur kinerja karyawan yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian dan komitmen kerja. Sementara Seymour (1991), kinerja sebagai pelaksanaan tugas

yang diukur; sedangkan Byors dan Rue (1998), kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang yang seberapa baik individu memenuhi permintaan pekerjaan. Kinerja diartikan sebagai tingkatan pekerjaan aktual yang dilaksanakan oleh para karyawan (Shore, Newton, dan Thornton 1990).

Dari pengertian-pengertian kinerja diatas, maka kinerja dapat diartikan sebagai catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan/tugas yang telah dicapai seseorang melalui pengevaluasian/penilaian kinerja karyawan merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif.

Seperti dikatakan bahwa kinerja telah menjadi kerangka pikir sentral untuk dijadikan pemicu pencapaian tujuan organisasi bisnis. Namun hingga saat ini belum ada satupun yang dapat dianggap sebagai teori umum tentang kinerja tersebut (Guest, 1997). Teori tentang kinerja tersebut dimaksudkan untuk dapat menjelaskan memberikan suatu peramalan dan mengendalikan kinerja di masa yang akan datang. Penjelasan tentang kinerja yang ada saat ini kerap kali dikaitkan dengan masalah kriteria. Dengan kata lain, kinerja menjadi tolok ukur untuk dikatakan suatu aktifitas berjalan sesuai rencana atau tidak.

Kinerja karyawan dalam penelitian ini indikatornya terdiri atas : laporan kerja, ketrampilan dan pengetahuan teknis, mengembangkan inisiatif dan kemandirian, berpedoman pada kebijakan, memberikan informasi, mengendalikan biaya, dan memberikan pelayanan.

2.1.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap bagaimana karyawan memandang organisasi mereka, tanggung jawab dan komitmen mereka. Pemimpin mempengaruhi bawahan mereka baik secara langsung melalui interaksi dan juga melalui budaya organisasi (Chen, 2004).

Banyak definisi budaya organisasi, namun pada dasarnya definisi-definisi tersebut mengacu pada tiga pendekatan (Martin, 1992, dalam Andreas Budi Rahardjo, 2003), yaitu :

1. *Integration approach*, menyatakan bahwa setiap organisasi mempunyai satu jenis budaya yang mewarnai semua nilai dan kegiatan anggotanya. Pendekatan ini menekankan pada konsensus semua anggota organisasi terhadap satu budaya yang dominan.
2. *Differentiation approach*, menekankan pada konsensus sub budaya. Pada pendekatan ini dimungkinkan setiap organisasi mempunyai satu atau lebih sub budaya yang masih dapat dibedakan menjadi tiga yaitu sub budaya yang sejalan dan sama dengan budaya perusahaan, sub budaya yang berbeda dengan budaya perusahaan dan sub budaya yang berlawanan dengan budaya perusahaan.
3. *Fragmentation approach*, pada pendekatan ini tidak ada konsensus antar anggota organisasi dan tidak ada kesamaan atau kesepakatan nilai-nilai yang dianut pada anggota organisasi. Dengan kata lain budaya perusahaan tersebut tidak ada, yang ada nilai-nilai pribadi anggota organisasi.

Menurut Luthans (1998), budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan

berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku, agar diterima oleh lingkungannya. Robbins (2001), budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain. Sedangkan menurut Davis (1994), budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai yang dipahami dan dijiwai (*shared*) oleh anggota organisasi sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi (Achmad Sobirin, 2002).

Pengertian-pengertian di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlaku pada organisasi. Bisa jadi, dengan demikian antara satu organisasi dengan organisasi lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meski keduanya bergerak pada bidang aktifitas yang sama. Kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam sebuah organisasi tersebut sesungguhnya berasal dari nilai-nilai organisasi (*organizational values*). (Hofstede, 1997) atau nilai-nilai yang bersifat idealistik, karena merupakan elemen yang tidak tampak kepermukaan (*hidden*) dan hanya orang-orang organisasi saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan. Sebagai elemen yang tidak tampak dan bersifat idealistik sehingga merupakan inti dari budaya organisasi (*core of culture*).

Sedangkan elemen-elemen yang bersifat behavioral adalah elemen yang muncul kepermukaan dan tampak dalam perilaku sehari-hari para anggota organisasi. Oleh karena itu, bagi orang luar organisasi sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab mudah diamati, dipahami dan

diinterpretasikan. Dengan mengamati bagaimana para anggota organisasi berperilaku dan kebiasaan-kebiasaan lain yang mereka lakukan, sebagai bentuk praktek sehari-hari sebuah organisasi (Davis, 1984) atau kebiasaan tersebut muncul dalam bentuk praktek-praktek manajemen, apakah sebuah organisasi berorientasi pada proses atau hasil, karyawan atau pekerjaan, lebih parochial atau profesional, lebih terbuka atau tertutup, kontrol yang longgar atau kontrol yang ketat dan lebih normatif atau pragmatis (Hofstede *et al.*, 1990). Elemen budaya organisasi yang bersifat artefak, adalah elemen yang paling luar, yang tampak dan berujud antara lain: desain bangunan, teknologi, bahasa, upacara, logo, dan sebagainya.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi keberhasilan manajemen organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan mampu mendorong motivasi anggota organisasi sehingga produktifitas, loyalitas dan kepuasan bawahan atau anggota organisasi meningkat. Pada awalnya banyak yang berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan, namun dengan berkembangnya pengetahuan diketahui bahwa terbentuknya kepemimpinan yang efektif dapat dipelajari.

Kepemimpinan mengalami pergeseran dari waktu ke waktu dan bersifat kontekstual yang dilatarbelakangi oleh perkembangan sosial, politik dan budaya yang berlaku pada jamannya. Dalam pendekatan situasional disadari bahwa tidak

ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan.

Pengertian tunggal tentang kepemimpinan masih belum ada kesepakatan diantara para ahli ilmu perilaku. Konsep kepemimpinan masih merupakan sesuatu yang ambiguous (Pfeffer, 1977, dalam Payamta, 2002). Sedangkan Luthans (1995), menyatakan bahwa definisi kepemimpinan masih merupakan “*black box*” atau “*unexplainable concept*”. Meskipun demikian, untuk memberikan sedikit pengertian tentang kepemimpinan, diantaranya menurut Hersey dan Blanchard (1985), kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau sekelompok orang dalam usaha mencapai suatu tujuan dalam situasi tertentu. Gibson, Ivancevich, dan Donnelley (1991), memberikan pengertian kepemimpinan (*leadership*) sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Dengan kata lain seorang *leader* adalah seseorang yang mempunyai daya untuk menarik orang lain dengan tanpa paksaan agar mereka secara bersama-sama mewujudkan visinya.

Hersey dan Blanchard (1982), mencoba mengatasi kelemahan teori sifat dan teori perilaku dengan mengembangkan pendekatan situasional. Mereka menyumbangkan “*Cycle Theory of Leadership*” yang bertolak dari siklus kehidupan manusia. Menurut studinya ditemukan bahwa gaya kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari situasi ke situasi yang lain. Untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif harus diawali dengan mendiagnosis situasi sebaik-

baiknya. Diagnosis situasi berkaitan dengan kapan, tuntutan iklim organisasi, harapan, kemampuan atasan dan bawahan.

Pendekatan situasional menyarankan bahwa perilaku pemimpin yang efektif harus :

1. Selalu memperhatikan situasi yang dihadapi.
2. Memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

Pemimpin penganut pendekatan situasional cenderung berperilaku yang dapat diklasifikasikan menjadi :

1. Perilaku *Direktif, leader* bersifat memberi pengarahan, perintah, petunjuk yang berorientasi pada tugas.
2. Perilaku *Supportif, leader* memberikan dukungan, motivasi, semangat kerja, pertimbangan-pertimbangan manusiawi yang berorientasi pada perbaikan hubungan atasan bawahan.

Selanjutnya kedua perilaku ini dihubungkan dengan tingkat kematangan (*maturity*) bawahan. *Maturity* mengukur sejauhmana bawahan mempunyai kemampuan dan kemauan melaksanakan tugas dengan baik dengan tanpa diawasi. Hubungan antara kedua jenis perilaku pimpinan dan kematangan bawahan menunjukkan empat jenis gaya kepemimpinan yang efektif untuk situasi tertentu.

Ke empat gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Gaya *Instruktif* : *leader* cenderung memberikan pengarahan (direktif) dan suportif yang rendah. *Leader* memberikan instruksi disertai pengawasan yang ketat. Gaya ini sesuai untuk menghadapi bawahan yang belum matang.

2. *Gaya Konsultatif* : *leader* memberikan direktif dan suportif yang tinggi. Setiap keputusan memperhatikan masukan bawahan yang telah lebih matang.
3. *Gaya Partisipatif* : *leader* memberikan suportif tinggi tetapi direktif yang rendah. *Leader* mengambil keputusan yang memperhatikan masukan-masukan bawahan. Gaya ini sesuai untuk menghadapi bawahan yang sudah agak matang.
4. *Gaya Delegatif* : *leader* memberikan direktif dan suportif yang rendah. *Leader* menyerahkan pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban penuh pada bawahan. Gaya Delegatif hanya cocok untuk menghadapi bawahan yang benar-benar sudah matang.

Walaupun pengarang yang berbeda menyarankan menggunakan berbagai macam keadaan dalam mendiskripsikan kepemimpinan dalam organisasi (e. g., membagi kepemimpinan, mendistribusikan kepemimpinan, kepemimpinan multidimensional, jaringan yang terkait, dan yang lain), setiap pengarang dan teori yang sesuai tidak terlalu berfokus pada pemimpin hirarki dalam organisasi. Walaupun kepemimpinan adalah lebih banyak didiskripsikan dalam bentuk mengenai sebuah hubungan. Selain itu mengenai aturan dari pemimpin, aturan dari pengikut adalah juga diulas sebagai sesuatu yang penting bagi keberhasilan organisasi. Konseptualisasi yang terbaru mengenai kepemimpinan adalah disajikan dalam komunitas tingkatan administratif dari perguruan tinggi (Eddy dan Vanderlinden, 2006).

Dalam penelitian ini dimensi gaya kepemimpinan mengacu pada dimensi yang dikembangkan Singh-Sengubta, Sunita (1997) dalam Fuad Mas'ud 2004 yang terdiri dari :

1. Gaya Partisipatif (*Participative Style*)
2. Gaya Pengasuh (*Nurturant Style*)
3. Gaya Otoriter (*Authoritarian Style*)
4. Gaya Birokratis (*Bureaucratic Style*)
5. Gaya Berorientasi Tugas (*Task Oriented Style*)

2.1.4 Kepuasan Kerja

Karyawan yang bekerja dalam keadaan terpaksa akan memiliki hasil kerja (*performance*) yang buruk dibanding dengan karyawan yang bekerja dengan semangat tinggi. Apabila perusahaan memiliki karyawan yang mayoritas kepuasannya rendah, dapat berpengaruh terhadap tingkat produktifitas perusahaan secara keseluruhan menurun, dalam hal ini akan merugikan perusahaan. Karena itu perusahaan perlu memperhatikan derajat kepuasan karyawan dengan cara mengkaji ulang aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Reaksi negatif yang muncul karena ketidakpuasan kerja dapat berakibat seperti karyawan sering mangkir, melakukan sabotase, menjadi agresif yang destruktif, hasil kerja yang menurun dan angka turnover yang tinggi. Schult (1990), menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan langsung dengan *positive behavior* pada pekerjaan. Menurutnya karyawan yang memiliki kepuasan tinggi maka tingkat *performance*-nya tinggi daripada karyawan yang kepuasannya rendah.

Hubungan antara perusahaan dengan karyawan adalah hubungan yang saling menguntungkan. Di satu sisi perusahaan ingin mendapatkan keuntungan yang besar, disisi lain karyawan menginginkan harapan dan kebutuhan tertentu yang harus dipenuhi perusahaan. Karena itu SDM sebagai aset yang berharga, perusahaan harus memperhatikan aspek-aspek yang dapat memunculkan rasa aman dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya atau yang sering disebut dengan kepuasan kerja (*Job Satisfaction*).

Banyak pengertian yang dikemukakan para ahli tentang kepuasan kerja, dan masing-masing ahli memberikan batasan-batasan tersendiri dari kepuasan tersebut. Diantaranya menurut Robbins (1998), mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerjanya, sedangkan yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Pandangan ini bersifat individual tentang perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sementara Luthans (1995), berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah ungkapan kepuasan karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yang berarti apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting.

Ada 3 dimensi tentang kepuasan kerja menurut Luthans (1995) adalah sebagai berikut :

- a. Kepuasan kerja adalah merupakan suatu emosi yang merupakan respon terhadap situasi kerja sehingga kepuasan kerja tidak dapat dilihat namun bisa dirasakan dan akan tercermin dalam sikap.

- b. Kepuasan kerja dalam hasil yang sesuai atau bahkan melebihi yang diharapkan, seperti seseorang yang bekerja sebaik yang mampu dilakukan dan bersikap mendapat imbalan yang sepadan.
- c. Kepuasan kerja biasanya dinyatakan dalam sikap, seperti semakin loyal dalam perusahaan, bekerja dengan baik, berdedikasi tinggi pada perusahaan, tertib dan mematuhi peraturan dan sikap lain yang bersifat positif.

Kepuasan kerja dinyatakan sebagai sesuatu yang menyenangkan atau sisi hasil emosional yang positif atas penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Loche, dalam Vanderberg dan Lance, 1992). Kepuasan kerja seseorang ditentukan oleh perbedaan antara semua yang diharapkan dengan semua yang dirasakan dari pekerjaannya atau semua yang diterimanya secara aktual.

Howel dan Dipboye (1986) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidaknya karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya, yang akan mempengaruhi terhadap kinerja dari seseorang dalam bekerja.

Ada beberapa faktor dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Locke (1976) dalam Robbins (1998) adalah :

- a. Kerja yang secara mental menantang.

Karyawan lebih cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja.

b. Ganjaran yang pantas.

Karyawan cenderung menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka. Jika upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan memberikan kepuasan.

c. Kondisi kerja yang mendukung.

Lingkungan kerja yang baik akan memberikan kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik.

d. Rekan kerja yang mendukung.

Bagi kebanyakan karyawan, interaksi sosial dibutuhkan. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung, menghantarkan kepada kepuasan yang meningkat.

e. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seseorang karyawan dan pekerjaan akan menghasilkan individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang yang dengan tipe kepribadian kongruen dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka, sehingga kemungkinan keberhasilan dalam pekerjaannya cenderung meningkat, dan mempunyai probabilitas yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari pekerjaannya.

Hubungan antara bawahan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktifitas kerja terhadap kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi tempat bekerja (Celluci dan De Fries, 1978, dalam Fuad Mas'ud, 2004).

Kepuasan kerja merupakan faktor penentu bagi sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Bila pekerjaan itu menyenangkan dan sesuai dengan keinginan karyawan maka kepuasan kerja karyawan terpenuhi. Jika faktor tersebut dirasakan kurang atau tidak diberikan maka karyawan akan merasa tidak puas, akan banyak mengeluh, dan jika karyawan merasakan faktor-faktor yang ada terpenuhi, maka kepuasan kerja ada dengan sendirinya.

Indikator-indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini mengacu pada rumusan Celluci dan De Fries, 1978 dalam Fuad Mas'ud, 2004 adalah sebagai berikut:

- | | |
|---------------------------------|----------------------------------|
| a. Kepuasan dengan gaji. | d. Kepuasan dengan penyelia. |
| b. Kepuasan dengan promosi | e. Kepuasan dengan pekerjaan itu |
| c. Kepuasan dengan rekan kerja. | sendiri. |

2.1.5 Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Tahun 1980-an memberikan kesaksian mengenai gelombang popularitas untuk menguji konsep budaya organisasi sebagai manajer menjadi meningkatkan kesadaran akan jalan dimana budaya organisasi dapat mempengaruhi karyawan

dan organisasi (Daulatram 2003). Perembesan budaya organisasi membutuhkan pengenalan manajemen dimensi dasar dari budaya organisasi mereka dan pengaruhnya pada variabel yang berkaitan dengan karyawan seperti kepuasan, komitmen, kohesi, implementasi strategi, kinerja dan yang lain.

Harriss dan Mossholder (1996), bahwa budaya organisasi berdiri sebagai pusat dari seluruh faktor yang berasal dari manajemen sumberdaya manusia. Budaya organisasi dipercaya mempengaruhi setiap individu mengenai hasil seperti komitmen, motivasi, moral dan kepuasan (dalam Chen, 2004). Sedangkan Wallach (1983), menunjukkan bahwa kinerja karyawan dalam hasil kerja yang menyenangkan termasuk kepuasan kerja, cenderung untuk tinggal dalam organisasi dan keterlibatan kerja, tergantung pada kecocokan antara karakteristik individu dan budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan variabel kunci yang bisa mendorong keberhasilan perusahaan. Meski tidak sepenuhnya benar, bahwa perusahaan yang berhasil ternyata mempunyai budaya yang kuat. Bagi Denison (1990), dan Kotter dan Heskett (1992), perusahaan yang berhasil bukan sekedar mempunyai budaya yang kuat akan tetapi budaya yang kuat tersebut harus cocok dengan lingkungannya.

O'Reilly, Chatman dan Cadwell (1991) dalam penelitiannya bahwa budaya perusahaan mempunyai pengaruh terhadap efektifitas perusahaan, terutama pada perusahaan yang mempunyai budaya yang sesuai dengan strategi dan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Kesesuaian antara budaya organisasi terhadap partisipasi yang

mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja yang mendorong individu untuk kreatif dalam arti dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Survei yang dilakukan Sheridan (1992), menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan berhubungan positif dengan kinerja karyawan, *voluntary turnover* dan komitmen organisasi. Dikatakan bahwa variasi dalam *cultural value* memiliki pengaruh terhadap tingkat *turnover* dan kinerja karyawan. Gordon (1991), menyatakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung kepada keberhasilannya dalam menciptakan budaya organisasi yang khas sebagai bagian rencana strategik. Selanjutnya dia menyatakan bahwa kesesuaian antara sikap dan perilaku karyawan dengan budaya organisasi memiliki efek pada kinerjanya.

Indriantoro (2000), dalam Erni R. Ernawan (2004) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan topik yang penting, karena budaya organisasi merupakan assets tidak berwujud milik perusahaan. Budaya organisasi dianggap assets yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Budaya organisasi dalam hal ini selalu mempunyai dampak positif terhadap kehidupan perusahaan.

Berdasarkan uraian di muka, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : “Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan”.

2.1.6 Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu, kepemimpinan biasanya juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau

sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam organisasi kemampuan untuk mempengaruhi, mendesak dan mendorong pengikutnya didasarkan pada kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Keefektifan seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain, sangat ditentukan oleh seberapa jauh seseorang mempunyai kekuasaan. Semakin banyak kekuasaan, maka akan semakin mudah seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Akan tetapi dengan kekuasaan yang banyak seseorang tidak secara otomatis dapat memimpin organisasi dengan efektif. Hal ini sangat tergantung banyak faktor antara lain kemampuan pemimpin, kemampuan bawahan dan lingkungan.

Hersey dan Blanchard (1982) mencoba mengatasi teori sifat dan teori perilaku dengan mengembangkan pendekatan situasional. Menurut mereka ditemukan bahwa gaya kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari situasi ke situasi yang lain. Untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif harus diawali dengan mendiagnosis situasi sebaik-baiknya. Situasi berkaitan dengan kapan, tuntutan iklim organisasi, harapan, kemampuan atasan dan bawahan.

Perilaku pemimpin pada pendekatan situasional (Hersey dan Blanchard, 1986) dapat dikelompokkan menjadi dua : yaitu Perilaku Directive (Perilaku dalam tugas) dan Perilaku Supportive (Perilaku dalam hubungan sosial). Survei yang dilakukan Harris dan Ogbonna (2001), ditemukan bahwa dari tiga gaya kepemimpinan yang dianalisis, ternyata Gaya Kepemimpinan Partisipative menduduki peringkat pertama dalam hubungan dengan orientasi pasar. Gaya kepemimpinan ini adalah untuk yang tidak melakukan pengarahan dari perilaku penjelasan peran yang diukur oleh keadaan dimana pemimpin mengizinkan

bawahan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan dengan cara menanyakan masukan dan kontribusi dari karyawan. Peringkat kedua adalah Gaya Kepemimpinan Supportive. Gaya ini mengacu pada keadaan dimana perilaku seorang pemimpin dapat dipandang sebagai simpatik, ramah dan memperhatikan kebutuhan para karyawan. Sedangkan peringkat ketiga adalah Gaya Kepemimpinan Instrumental. Gaya ini adalah gaya kepemimpinan yang mengarahkan dan didesain untuk mengukur keadaan dimana pemimpin dengan jelas menetapkan harapan-harapan, mengalokasikan tugas, dan menciptakan prosedur-prosedur yang dibutuhkan. Menunjukkan adanya hubungan yang positif untuk gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan supportif dengan orientasi pasar, sedangkan gaya kepemimpinan instrumental menunjukkan hubungan yang negatif dengan orientasi pasar.

Banyak manajer, pemimpin perserikatan dan akademisi menurut Soon Hee Kim (2002), bahwa praktek manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif yang substansial terhadap kinerja dan kepuasan dalam pekerjaan. Selanjutnya dalam penelitian Shea (1999), bahwa pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan perbandingan secara terus-menerus memiliki kualitas output yang lebih tinggi daripada mereka yang bekerja dibawah gaya kepemimpinan terstruktur atau kharismatik. Penemuan ini mengindikasikan bahwa dengan berpusat pada kenyamanan dan pengetahuan yang baik dari individu, gaya perbandingan mungkin membantu mereka beristirahat dan untuk bekerja lebih cepat daripada gaya kepemimpinan terstruktur yang menekankan jumlah dari pekerjaan untuk dapat diselesaikan dari waktu yang disediakan. Sedangkan gaya

kharismatik yang menekankan pada pentingnya visi keahlian yang mendorong keseluruhan kebiasaan yang diharapkan. Studi ini mendukung pernyataan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh pada peningkatan kinerja sepanjang waktu.

Berdasarkan uraian di muka, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₂ : “Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan”.

2.1.7 Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja telah diteliti secara luas selama empat dekade terakhir dalam penelitian organisasi (Currivan, 1999), dalam Daulatram, 2003). Sejumlah studi telah meneliti hubungan antar kepuasan kerja dan berbagai variabel organisasi, diantaranya hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja (Lawler dan Porter, 1969; Locke, 1970; Trovik dan Mc. Givern, 1997).

Pernyataan bahwa kepuasan kerja dan sikap kerja terkait dengan kinerja karyawan, telah dibuktikan oleh Iaffaldano dan Muchinsky (1985), adanya korelasi positif yang lemah. Sementara yang lain berdasarkan pada meta analisis Petty, Gee dan Cavender (1984) memperlihatkan hubungan yang kuat positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan (Soon Hee Kim, 2002). Walaupun ada ketidaksepahaman para peneliti mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, studi-studi tersebut mengungkapkan bahwa karyawan yang terpuaskan lebih memiliki tingkat ketidakhadiran dan *turnover* rendah (Morgan, 1991; Tett dan Meyer, 1993)

Hasil penelitian yang dilakukan Ostroff (1992), menunjukkan hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Selanjutnya diungkapkan lebih khusus, organisasi dengan karyawan yang lebih puas, berkomitmen, sesuai dan tidak stres tinggi akan memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada karyawan yang kurang puas, kurang berkomitmen, kurang mampu menyesuaikan dan lebih banyak mengalami stres.

Berdasarkan uraian di muka, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₃ : “Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan”.

2.1.8 Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

Harriss dan Mossholder, 1996, menunjuk bahwa budaya organisasi berdiri sebagai pusat seluruh faktor yang berasal dari manajemen sumber daya manusia. Budaya organisasi dipercaya mempengaruhi sikap individu mengenai hasil, seperti komitmen, motivasi, moral dan kepuasan. Wallach, 1983, menunjukkan bahwa kinerja karyawan dan hasil kerja yang menyenangkan, termasuk kepuasan kerja, cenderung untuk tinggal dalam organisasi, dan keterlibatan kerja, tergantung pada kecocokan antara karakteristik individu dan budaya organisasi.

Odom, Boxx, dan Dunn, (1990), menemukan bahwa sifat birokratis dari lingkungan kerja selain tidak mengembangkan maupun mengalihkan dari komitmen dan kepuasan kerja. Mereka juga menemukan bahwa sikap dan perilaku karyawan ditingkatkan oleh budaya organisasi yang menunjukkan karakteristik inovatif. Di samping itu mereka menemukan bahwa karyawan yang

bekerja dalam sebuah lingkungan supportif lebih terpuaskan dan memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih besar. Mereka juga menunjukkan bahwa menyingkirkan hambatan birokratis dapat menyumbang sedikit banyak untuk menciptakan komitmen dan kepuasan perbaikan yang signifikan, akan tetapi akan terjadi hanya ketika tindakan positif diambil untuk meningkatkan dimensi supportif dan inovatif.

Berdasarkan uraian di muka, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₄ : “Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja”.

2.1.9 Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja

Manajemen partisipasi adalah proses yang pengaruhnya menyebar diantara individu yang secara hirarkis tidak sejajar (Locke dan Schweiger, 1979; Wagner, 1994). Praktek manajemen partisipatif menyeimbangkan keikutsertaan manajer dan bawahan mereka dalam proses informasi, pengambilan keputusan, atau usaha pemecahan masalah (Wagner, 1994).

Sejalan dengan penelitian pada manajemen partisipatif, pengambilan keputusan partisipatif telah ditekankan dalam hubungan terhadap kepuasan kerja (Cotton *et al.* 1998; Macy, Peterson, dan Norton, 1989). Beberapa studi telah memperlihatkan bahwa pengambilan keputusan partisipatif dapat menguntungkan bagi kesehatan mental karyawan dan kepuasan kerja (Spector, 1986; Miller dan Monge, 1986; Fisher, 1989).

Banyak manajer, pemimpin perserikatan, dan akademisi membagi kepercayaan bahwa praktek manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif yang substansial terhadap kinerja dan kepuasan dalam pekerjaan (Jackson, 1983; Hoerr, 1989; Petterson dan Hillkirk, 1991; Bheestone dan Bheestone, 1992; Bernstein, 1993, dalam Soonhee Kim, 2002).

Menurut Howell dan Frost (1989), dalam Shea (1999), menemukan bahwa bekerja dibawah seorang aktor yang dilatih untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan karismatik memiliki kinerja tugas yang lebih tinggi baik secara kuantitatif maupun kualitatif dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan konflik, ambiguitas yang lebih rendah dibandingkan pekerjaan individu dibawah gaya kepemimpinan pertimbangan atau kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan gaya kepemimpinan strukturing atau gaya yang berorientasi pada tugas.

Kirkpatrick dan Locke (1996), menemukan sebuah hubungan positif antara perilaku karismatik dan kinerja, kepuasan kerja dan sikap melalui pemimpinnya. Kedua studi yaitu Howell dan Frost's dan Kirkpatrick's menemukannya bahwa pekerjaan individu dibawah pemimpin karismatik melaporkan bahwa pekerjaan yang dilakukan akan lebih menarik, menyenangkan dan memuaskan dari pada individu yang bekerja dibawah pemimpin yang menggunakan gaya non karismatik : ini merupakan pengecualian dari fakta bahwa keseluruhan individu melakukan pekerjaan secara identik.

Berdasarkan uraian di muka, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₅ : “Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja”.

2.1.10 Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Menurut Bass (1995), pemimpin transaksional bekerja dalam budaya organisasi mereka dan memelihara peran, prosedur, dan norma yang konsisten. Budaya transaksional yang murni memfokuskan pada semua hal dalam kaitannya dengan hubungan kontraktual eksplisit dan implisit. Semua tugas kerja secara eksplisit ditunjukkan dengan kondisi karyawan, kode-kode teratur dan struktur manfaat. Komitmen sama mendalamnya dengan kemampuan organisasi untuk memberikan reward anggotanya.

Selanjutnya Bass (1985), bahwa pemimpin transformasional sering merubah budaya organisasi mereka dengan visi baru dan revisi asumsi, nilai dan norma bersama. Dalam sebuah budaya transformasional pada umumnya terdapat tujuan bersama dan perasaan kekeluargaan. Rasa tanggung jawab personil yang kuat untuk membantu anggota baru berasimilasi dalam budaya. Asumsi, norma, dan nilai tidak menghalangi individu untuk mengejar tujuan dan reward mereka sendiri. Pemimpin dan pengikut berbagi kepentingan bersama dan merasa senasib sepenanggungan dan saling bergantung (Bass dan Avolio, 1993 dan 1994). Beberapa peneliti mendukung pentingnya budaya bagi komitmen organisasional (O'Reilly, 1989).

Brewer (1993), menunjukkan bahwa lingkungan kerja birokratis sering muncul dalam komitmen yang negatif, sebaliknya lingkungan kerja suportif muncul dalam komitmen dan keterlibatan yang lebih besar. Demikian pula Bass dan Avolio (1993) menunjuk bahwa level inovasi dan pengambilan resiko mungkin sangat dibatasi dalam pemimpin transaksional, sementara pemimpin transformasional dapat membangun inovasi yang tinggi dan budaya organisasi yang memuaskan.

Berdasarkan uraian di muka, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₆ : “Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Budaya organisasi”

2.1.11 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Ostroff (1992), dalam studinya menyelidiki hubungan antara kepuasan karyawan, sikap yang terkait dengan kerja yang lain (komitmen, penyesuaian dan stress psikologis) dan kinerja organisasional. Survei ini dilakukan pada 298 sekolah dan 13.808 guru pada sekolah tersebut. Hasil survei menunjukkan hubungan antara kepuasan dan kinerja organisasional ($r = 0,11$ s/d $0,54$). Hubungan antara komitmen dan kinerja ($r = 0,05$ s/d $0,60$). Hubungan penyesuaian ($0,17$) dan stress psikologis ($0,10$) terhadap kinerja. Hasil yang lebih kuat ditemukan pada kepuasan kerja dimana organisasi dengan karyawan yang lebih puas menjadi lebih efektif daripada organisasi dengan karyawan yang kurang puas.

Model budaya organisasi Cameron dan Freeman (1991), dalam Daulatram (2003) terdiri dari suku, adhocracy, hirarki, dan pasar sebagai kerangka konseptual untuk analisis. Studi ini menguji hubungan tipologi budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Hasil yang didapat bahwa tingkat kepuasan kerja bervariasi signifikansinya. Budaya kerjasama (budaya suku yang dicirikan dengan tradisi dan budaya adhocracy dengan penekanan pada inovasi, entrepreneurship) memperoleh signifikansi yang lebih tinggi atas tingkat kepuasan kerja daripada budaya kerjasama (budaya pasar yang dicirikan pada penekanan kompetisi dan budaya hirarki yang dicirikan pada perintah, aturan dan peraturan).

Penelitian yang dilakukan oleh Shea (1999), yang meneliti pengaruh gaya kepemimpinan pada peningkatan kinerja kualitatif dan kuantitatif pada bidang manufaktur sepanjang waktu. Dari hasil pembahasan untuk pemimpin yang menggunakan gaya perbandingan secara terus-menerus memiliki kualitas output yang lebih tinggi daripada mereka yang bekerja dibawah gaya kepemimpinan terstruktur atau gaya kharismatik. Penemuan ini mengindikasikan bahwa dengan berpusat pada kenyamanan dan pengetahuan yang baik dari karyawan, pemimpin dengan gaya perbandingan mungkin membantu mereka untuk beristirahat dan bekerja lebih cepat daripada pemimpin dengan gaya terstruktur yang menekankan jumlah pekerjaan untuk dapat diselesaikan dan jumlah waktu yang disediakan. Studi ini mendukung pernyataan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh pada peningkatan kinerja sepanjang waktu.

Penelitian yang dilakukan oleh Soonhee Kim (2002), hasil dari analisis multiple regression memperlihatkan bahwa penggunaan gaya manajemen

partisipatif oleh manajer secara positif dihubungkan dengan tingkat yang tinggi dari kepuasan kerja. Dengan memperhatikan kinerja organisasi dan produktivitas individu, ketidakhadiran dan peringatan adalah target signifikan untuk manajemen sumber daya manusia baik dalam sektor publik maupun swasta. Banyak manajer, pemimpin perusahaan dan akademisi membagi kepercayaan bahwa praktek manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif yang substansial terhadap kinerja dan kepuasan dalam pekerjaan (Jackson, 1983; Hoerr, 1989; Peterson dan Hillkirk, 1991; Bluestone dan Bluestone, 1992; Berrstein, 1993), dalam Soonhee Kim, 2002).

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Harris dan Ogbonna (2001), dari ketiga gaya kepemimpinan yang dianalisis ditemukan gaya kepemimpinan partisipatif menduduki peringkat pertama dalam hubungan dengan orientasi pasar. Peringkat kedua adalah gaya kepemimpinan supportif dan peringkat ketiga adalah gaya kepemimpinan instrumental. Korelasi antara ketiga gaya kepemimpinan dengan orientasi pasar menunjukkan hubungan yang monoton. Gaya kepemimpinan partisipatif dan supportif secara positif dan signifikan berhubungan dengan orientasi pasar. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebuah gaya kepemimpinan dicirikan oleh perilaku pemimpin yang diarahkan kepada harapan yang terukur, alokasi tugas dan penetapan prosedur. Sedangkan gaya kepemimpinan instrumental memiliki korelasi negatif dengan orientasi pasar.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Chen (2004), dalam studinya menguji hubungan antara perilaku karyawan spesifik dengan kepemimpinan transformasional dan transaksional dan bagaimana pengaruh moderating dan

mediating dari budaya dan komitmen organisasional. Survei didistribusikan pada 84 organisasi manufaktur dan jasa Taiwan dengan total 1.451 karyawan. Temuan-temuan signifikan adalah :

1. Kepemimpinan ideal dan budaya inovatif berhubungan positif dengan komitmen organisasional.
2. Usaha memediasi komitmen organisasional dalam hubungan antara perilaku kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja yang tidak dipengaruhi oleh budaya organisasi.
3. Komitmen organisasi memediasi hubungan antara perilaku kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan dalam budaya birokratis dan supportif.

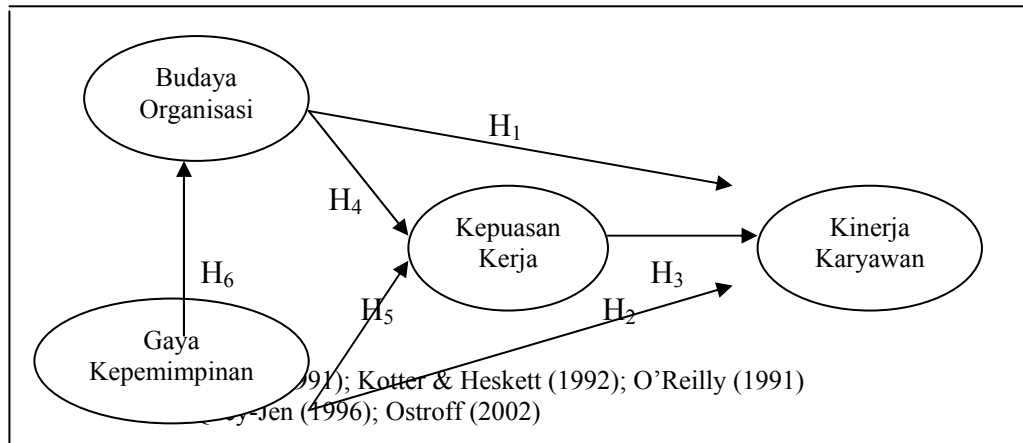
Studi dilakukan mengingat dengan meningkatnya globalisasi, pemimpin perusahaan/bisnis saat ini dihadapkan pada tantangan-tantangan yang tidak terduga yang menuntut tingkat fleksibilitas yang tinggi dalam peran mereka sebagai pengambil keputusan bagi keberhasilan organisasi (Earle, 1996)

2.2 Pengembangan Model

2.2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka yang disajikan di muka telah didapatkan beberapa hipotesis. Untuk lebih memahami hipotesis maka dapat dilihat pada kerangka pemikiran teoritis di bawah ini :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis
Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja
& Kinerja Karyawan



2.2.2 Hipotesis :

Berdasarkan pengembangan model kerangka pemikiran teoritis di atas maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

- H₁ : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.
- H₂ : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.
- H₃ : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.
- H₄ : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.
- H₅ : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja.
- H₆ : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi

2.2.3 Dimensionalitas Variabel

2.2.3.1 Dimensi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dimensi/indikator kinerja karyawan pada penelitian ini terdiri dari :

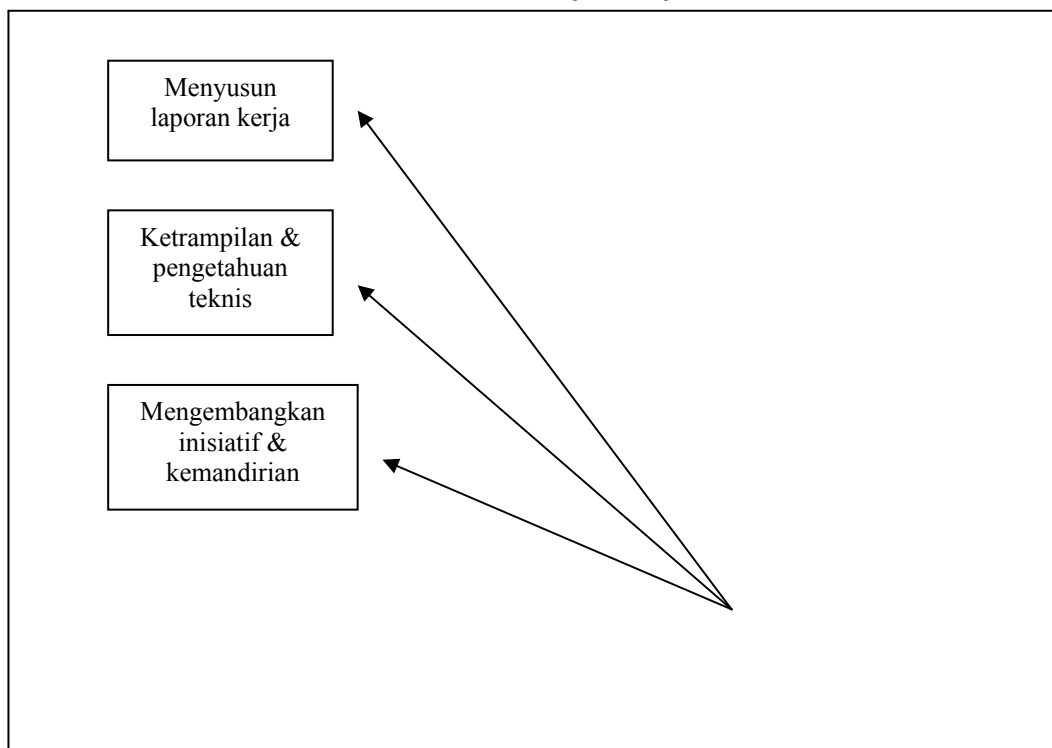
- | | |
|---------------------------------------|------------------------------|
| 1. Menyusun laporan kerja. | 5. Memberikan informasi |
| 2. Ketrampilan dan pengetahuan teknis | 6. Mengendalikan biaya-biaya |
| 3. Mengembangkan inisiatif dan | 7. Memberikan pelayanan |

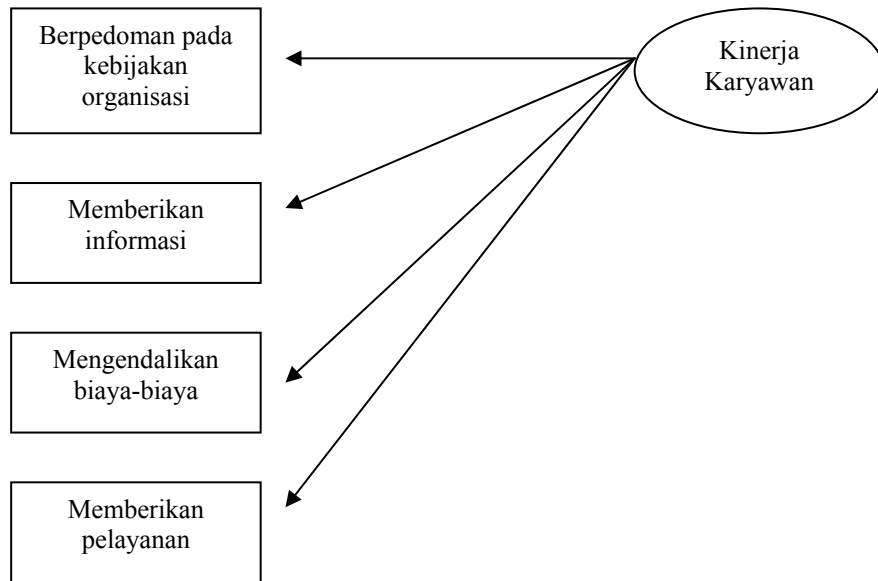
kemandirian

4. Berpedoman pada kebijakan organisasi

Berikut model Dimensi Kinerja Karyawan sebagaimana pada gambar 2.2

Gambar 2.2
Dimensi Kinerja Karyawan





Sumber : Universitas Semarang, yang dikembangkan

2.2.3.2 Dimensi Budaya Organisasi

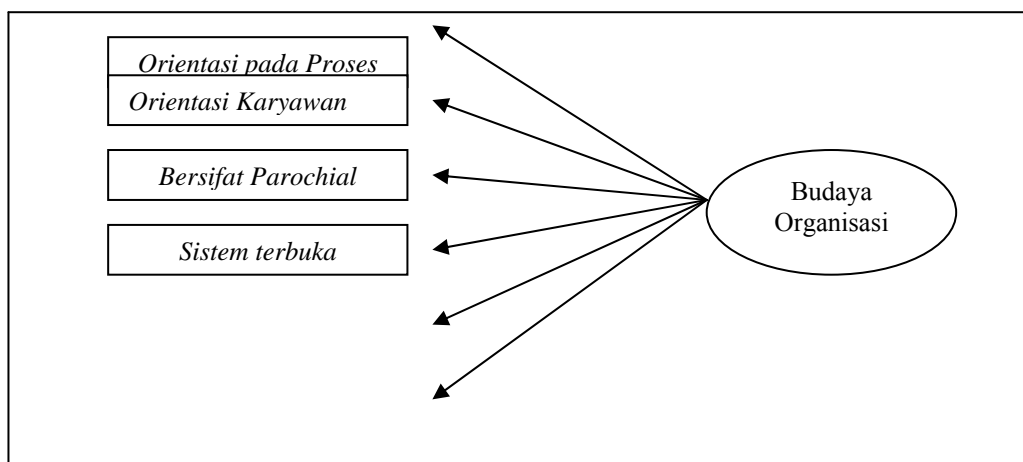
Budaya menurut Hofstede (1980), adalah pemrograman mental secara kolektif (*Collective Mental Programming*) yang membedakan antara kelompok masyarakat yang satu dengan anggota kelompok masyarakat yang lain. Makna bersama ini, bila diamati lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik yang dihargai oleh organisasi, masyarakat atau bangsa.

Dimensi budaya organisasi yang dikembangkan dari hasil riset Hofstede *et al* (1990) adalah sebagai berikut :

1. *Process Oriented*
2. *Open System*
3. *Loose Control*
4. *Normatic*
5. *Employee Oriented*
6. *Parochial*

Berikut model Dimensi Budaya Organisasi yang dapat dilihat pada gambar 2.3

Gambar 2.3
Dimensi Budaya Organisasi



Kontrol yang Longgar

Bersifat Normatif

Sumber : Hofstede *et al*, 1990

2.2.3.3 Dimensi Gaya Kepemimpinan

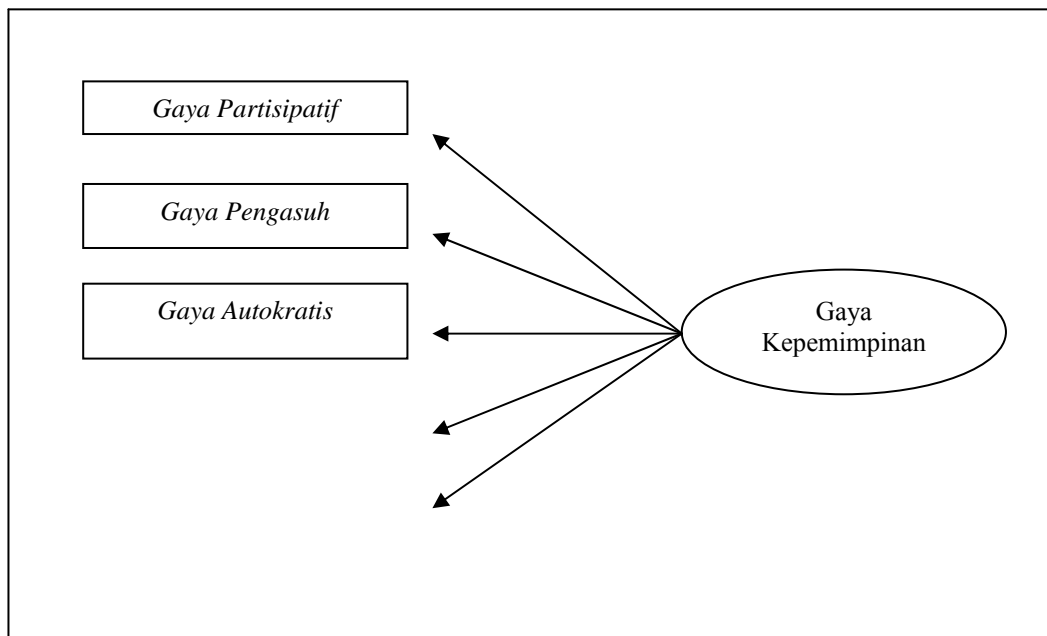
Gaya Kepemimpinan adalah pola-pola perilaku pemimpin (kata-kata dan perbuatan) yang memungkinkan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain secara efektif (Krietner dan Kinichi, 2005).

Dalam penelitian ini Dimensi Gaya Kepemimpinan mengacu pada dimensi yang dikembangkan oleh Singh-Sengubta, Sunita (1997), yang terdiri dari :

1. *Participative Style*
2. *Nurturant Style*
3. *Authoritarian Style*
4. *Bureaucratic Style*
5. *Task Oriented Style*

Berikut model dimensi Gaya Kepemimpinan yang dapat dilihat pada gambar 2.4

Gambar 2.4
Dimensi Gaya Kepemimpinan



Gaya Birokratis

Gaya Orientasi Tugas

Sumber : Singh – Sengubta, Sunita (1997), dalam Fuad Mas'ud (2004)

2.2.3.4 Dimensi Kepuasan Kerja

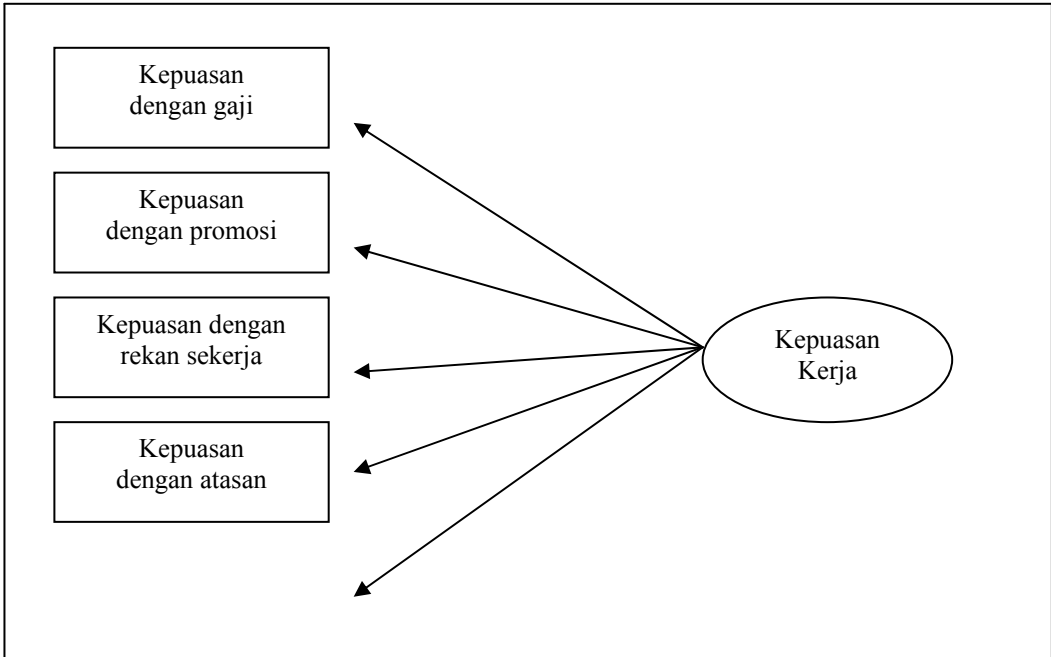
Kepuasan kerja merupakan hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidaknya karyawan atas berbagai aspek pekerjaannya.

Dimensi kepuasan kerja di sini dikembangkan oleh Celluci, Anthony dan De Vries (1978), dalam Fuad Mas'ud, (2004) adalah sebagai berikut :

- 1. Kepuasan dengan gaji.
- 2. Kepuasan dengan promosi.
- 3. Kepuasan dengan rekan sekerja.
- 4. Kepuasan dengan atasan
- 5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Berikut model Dimensi Kepuasan Kerja yang dapat dilihat pada gambar 2.5

Gambar 2.5
Dimensi Kepuasan Kerja



Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

Sumber : Celluci, Anthony dan De Vries (1978), dalam Fuad Mas'ud (2004)

2.2.3.5 Definisi Operasional Variabel

Secara keseluruhan variabel-variabel yang dipakai, definisi operasional variabel dan indikator-indikatornya dapat dilihat dalam tabel 2.1 berikut :

Tabel 2.1
Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran

Variabel	Definisi	Pengukuran
----------	----------	------------

1. Kinerja Karyawan	Hasil kerja karyawan selama kurun waktu tertentu yang diukur dari kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan.	Terdiri dari skala 1 – 10, pada setiap item pertanyaan. Terdapat 7 pertanyaan, jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) nilainya 1. Jika memilih Sangat Setuju (SS) nilainya 10.
2. Budaya Organisasi	Suatu sarana dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dalam organisasi.	Terdiri dari skala 1 – 10, pada setiap item pertanyaan. Terdapat 24 pertanyaan, jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) nilainya 1. Jika memilih Sangat Setuju (SS) nilainya 10.
3. Gaya Kepemimpinan	Sebagai perilaku pemimpin terhadap bawahan dalam hubungan kerja.	Terdiri dari skala 1 – 10, pada setiap item pertanyaan. Terdapat 20 pertanyaan, jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) nilainya 1. Jika memilih Sangat Setuju (SS) nilainya 10.
4. Kepuasan Kerja	Sebagai perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan seseorang/oleh karyawan.	Terdiri dari skala 1 – 10, pada setiap item pertanyaan. Terdapat 20 pertanyaan, jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) nilainya 1. Jika memilih Sangat Setuju (SS) nilainya 10.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, terdiri dari :
Bagian pertama : Berisi data responden : nama, usia, jenis kelamin, pendidikan, dan masa kerja.
Bagian kedua : Data yang berkaitan dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.
2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya, yang terdiri dari : gambaran umum karyawan dan bagian-bagian yang ada di Universitas Semarang.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan atau agregasi dari seluruh elemen-elemen atau individu-individu yang merupakan sumber informasi dalam suatu penelitian (Bonar M. Sinaga, 1994). Sebagai populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan administratif Universitas Semarang sebanyak 110 orang, dengan tingkat pendidikan minimal lulus SMU/SMK atau yang sederajat dan mereka semua telah bekerja lebih dari 1 tahun.

Sampel adalah sebagian dari seluruh elemen-elemen atau individu-individu yang terdapat pada populasi. Dalam penelitian ini seluruh karyawan administratif dalam populasi sebagai anggota sampel. Ukuran sampel sebanyak 110 orang tersebut sudah memenuhi saran Hair *et al.* (1995), mengenai sampel yang representatif untuk digunakan dalam teknik analisis SEM yang berkisar 100-200 responden.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Metode kuesioner (daftar pertanyaan). Kuesioner yang telah disusun, merupakan rangkaian-rangkaian pertanyaan yang berkaitan dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Kuesioner tersebut dibedakan menjadi kuesioner tertutup yaitu responden hanya diberi kesempatan untuk memilih jawaban yang telah disediakan sesuai dengan pendapatnya, dan kuesioner terbuka yaitu responden diberi kesempatan untuk menjawab sesuai dengan pendapatnya secara bebas.

Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner tersebut disertai jawaban dengan menggunakan skala 1-10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval, dimana dengan menggunakan skala 1-10, adalah merupakan bentuk kebiasaan orang dalam memberikan penilaian. Jawaban-jawaban yang tersedia pada skala tersebut diberi skor atau nilai sebagai berikut : untuk kategori jawaban Sangat Tidak Setuju (STS), skor atau nilainya 1 (satu), untuk jawaban Sangat Setuju (SS), skor atau nilainya 10 (sepuluh). Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut :

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
STS					SS				

3.4 Uji Reliabilitas & Variance Extract

3.4.1 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan sejauhmana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada

subjek yang sama. Tingkat yang dapat diterima adalah sebesar 0.70, walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran “mati” (Ferdinand, 2000). Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dengan rumus :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum S \text{ tan dard Loading})^2}{(\sum S \text{ tan dard Loading})^2 + \sum E_j}$$

Keterangan :

- Standard Loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01
- $\sum E_j$ adalah measurement error dari tiap indikator. Measurement error dapat diperoleh dari 1- standard loading.

3.4.2 Variance Extract

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varian dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai varian ekstrak yang dapat diterima adalah minimum 0,50 (Ferdinand, 2000). Persamaan untuk mendapatkan nilai *variance ekstrak* adalah :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum S \text{ tan dard Loading}^2}{\sum S \text{ tan dard Loading}^2 + \sum E_j}$$

Keterangan :

- Standard Loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01
- $\sum E_j$ adalah measurement error dari tiap indikator. Measurement error dapat diperoleh dari 1- standard loading.

3.5 Teknik Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka tehnik analisis yang digunakan adalah *SEM* atau *Structural Equation Modelling* yang dioperasikan melalui program *AMOS*. Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur apa indikator dari sebuah konsep) dan regresi (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensinya).

Augusty Ferdinand (2000) menyatakan beberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk :

- Mengkonfirmasi unidimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi/konstruksi/konsep/faktor.
- Menguji kesesuaian/ketepatan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti.
- Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun /diamati dalam model penelitian.

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

a. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji indikator yang membentuk budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

b. *Regression Weight*

Regression weight pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh hubungan variabel-variabel yang secara teoritis ada. Dalam penelitian ini variabel-variabelnya terdiri dari budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Maka pada penelitian ini *regression weight* digunakan untuk menguji hipotesis H₁, H₂, H₃, H₄, H₅ dan H₆.

Menurut Augusty Ferdinand (2000), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan SEM. Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement Model* atau model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor.

Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut perlu dilakukan :

1. Mengembangkan teori berdasarkan model

SEM berdasarkan pada hubungan sebab akibat, dimana perubahan yang terjadi pada satu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel yang lain.

2. Membentuk sebuah diagram alur dari hubungan kausal.

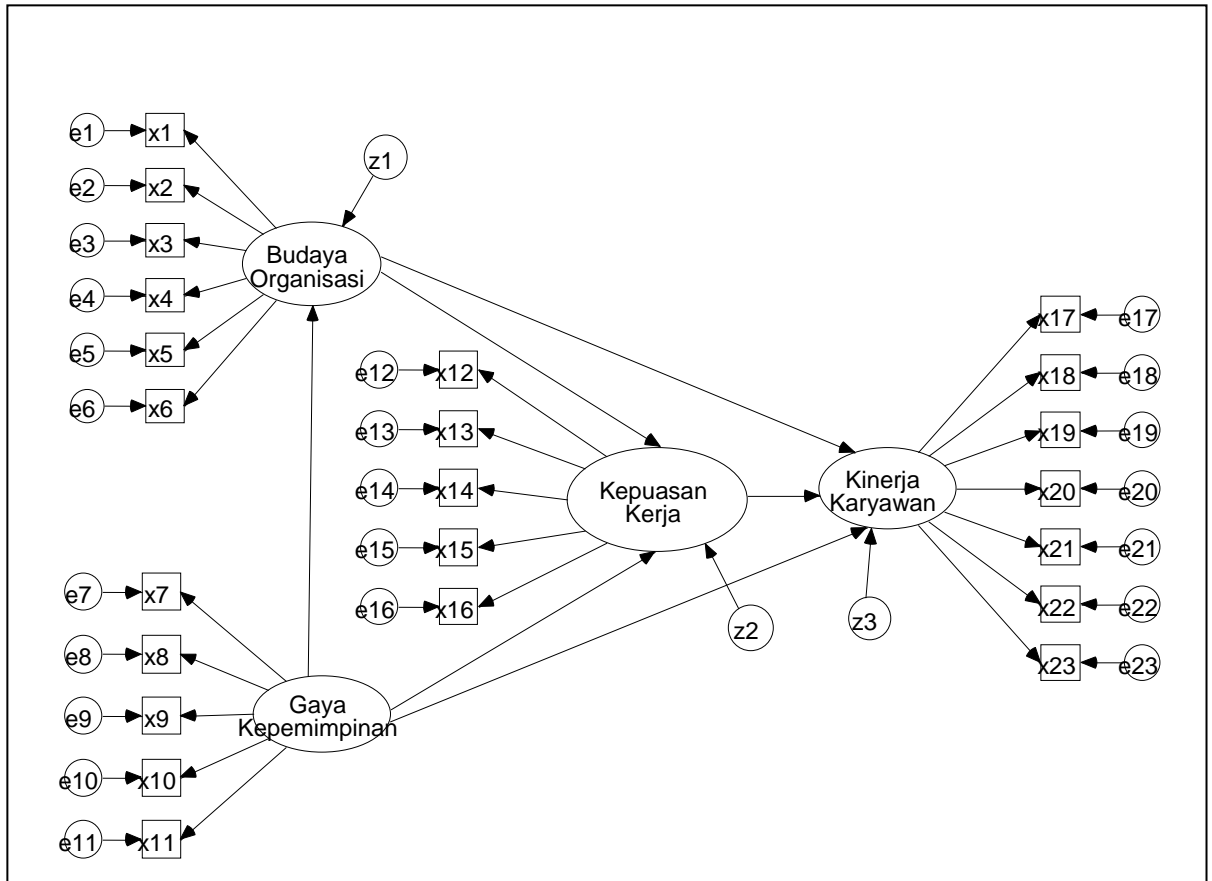
Langkah berikutnya adalah menggambarkan hubungan antara variabel pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan serangkaian hubungan kausal antar konstruk dari model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama. Adapun dalam menyusun bagan alur digambarkan dengan hubungan antara konstruk melalui anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menyatakan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung yang terdapat antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk (Augusty Ferdinand, 2000), yaitu :

- a. Konstruk eksogen, dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. Konstruk endogen, merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Adapun diagram alur penelitian ini dapat dilihat pada gambar 3.1 berikut :

Gambar 3.1
Diagram Alur



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

Keterangan :

X_1 = berorientasi proses
 X_2 = berorientasi karyawan

X_3 = bersifat parochial
 X_4 = sistem terbuka
 X_5 = kontrol yang longgar
 X_6 = normatif
 X_7 = gaya participaitf
 X_8 = gaya pengasuh
 X_9 = gaya autokratis

X_{12} = kepuasan dengan gaji
 X_{13} = kepuasan dengan promosi

X_{14} = kepuasan dengan rekan sekerja
 X_{15} = kepuasan dengan atasan
 X_{16} = kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri
 X_{17} = laporan kerja
 X_{18} = ketrampilan dan pengetahuan teknis
 X_{19} = inisiatif dan kemandirian

X_{10} = gaya birokratis
 X_{11} = gaya berorientasi tugas

X_{20} = berpedoman pada kebijakan
 X_{21} = memberikan informasi
 X_{22} = mengendalikan biaya-biaya
 X_{23} = memberikan pelayanan

3. Mengubah alur diagram kedalam persamaan struktural dan model pengukuran.

Pada langkah ketiga ini, persamaan struktural dan model pengukuran yang spesifik siap dibuat yaitu dengan mengubah diagram alur ke model pengukuran. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari :

- a. **Persamaan struktural**, yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas, bahwa setiap konstruk endogen merupakan variabel dependen yang terpisah. Sedangkan variabel independen adalah semua konstruk yang mempunyai garis dengan anak panah yang menghubungkan ke konstruk endogen, dengan pedoman sebagai berikut :

Variabel Endogen = variabel eksogen + variabel endogen + error

Persamaan Struktural :

Budaya organisasi = γ_1 gaya kepemimpinan + z_1

Kepuasan kerja = β_1 budaya organisasi + β_2 gaya kepemimpinan + z_2

Kinerja karyawan = α_1 budaya organisasi + α_2 gaya kepemimpinan + α_3 kepuasan kerja + z_3

- b. **Persamaan spesifikasi model pengukuran**, dimana peneliti menentukan variabel yang mengukur konstruk serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Model Pengukuran :

Konsep Eksogen

$$\begin{aligned} X_7 &= \lambda_7 \text{ gaya kepemimpinan} + \varepsilon_7 \\ X_8 &= \lambda_8 \text{ gaya kepemimpinan} + \varepsilon_8 \\ X_9 &= \lambda_9 \text{ gaya kepemimpinan} + \varepsilon_9 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} X_{10} &= \lambda_{10} \text{ gaya kepemimpinan} + \varepsilon_{10} \\ X_{11} &= \lambda_{11} \text{ gaya kepemimpinan} + \varepsilon_{11} \end{aligned}$$

Konsep Endogen

$$\begin{aligned} X_1 &= \lambda_1 \text{ Budaya organisasi} + \varepsilon_1 \\ X_2 &= \lambda_2 \text{ Budaya organisasi} + \varepsilon_2 \\ X_3 &= \lambda_3 \text{ Budaya organisasi} + \varepsilon_3 \\ X_4 &= \lambda_4 \text{ Budaya organisasi} + \varepsilon_4 \\ X_5 &= \lambda_5 \text{ Budaya organisasi} + \varepsilon_5 \\ X_6 &= \lambda_6 \text{ Budaya organisasi} + \varepsilon_6 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} X_{17} &= \lambda_{17} \text{ Kinerja karyawan} + \varepsilon_{17} \\ X_{18} &= \lambda_{18} \text{ Kinerja karyawan} + \varepsilon_{18} \\ X_{19} &= \lambda_{19} \text{ Kinerja karyawan} + \varepsilon_{19} \\ X_{20} &= \lambda_{20} \text{ Kinerja karyawan} + \varepsilon_{20} \\ X_{21} &= \lambda_{21} \text{ Kinerja karyawan} + \varepsilon_{21} \\ X_{22} &= \lambda_{22} \text{ Kinerja karyawan} + \varepsilon_{22} \\ X_{23} &= \lambda_{23} \text{ Kinerja karyawan} + \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \varepsilon_{23} \\ X_{12} &= \lambda_{12} \text{ Kepuasan kerja} + \varepsilon_{12} \\ X_{13} &= \lambda_{13} \text{ Kepuasan kerja} + \varepsilon_{13} \\ X_{14} &= \lambda_{14} \text{ Kepuasan kerja} + \varepsilon_{14} \\ X_{15} &= \lambda_{15} \text{ Kepuasan kerja} + \varepsilon_{15} \\ X_{16} &= \lambda_{16} \text{ Kepuasan kerja} + \varepsilon_{16} \end{aligned}$$

4. Memilih matriks input dan estimasi model.

Hair *et al* (1995), menyarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab matriks varians/kovarians lebih memenuhi asumsi metodologi dimana standard error yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi (dimana dalam matriks korelasi rentang yang umum berlaku antara 0 s/d 1).

Ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 – 200 karena ukuran sampel akan menghasilkan dasar estimasi kesalahan sampling. Program komputer yang digunakan untuk mengestimasi model adalah program AMOS dengan menggunakan teknik *maximum likelihood estimation*.

5. Menganalisis kemungkinan munculnya masalah identifikasi.

Masalah identifikasi adalah ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Bila estimasi tidak dapat dilakukan

maka *software* AMOS 4.01 akan memunculkan pesan pada monitor komputer tentang kemungkinan penyebabnya.

Salah satu cara untuk mengatasi identifikasi adalah dengan memperbanyak *constrain* pada model yang dianalisis dan berarti sejumlah *estimated coefficient* dieliminasi.

6. Mengevaluasi kriteria *Goodness-of-fit*

Pada langkah ini dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *Goodness-of-fit*, urutannya adalah

6.1 Asumsi-asumsi SEM

Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM, yaitu :

1. Ukuran sampel
2. Normalitas dan linearitas
3. Outliers
4. Multikolinearitas dan singularitas

6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah :

a. *Chi-square Statistic*

Pengukuran yang paling mendasar adalah *likelihood ratio chi-square statistic*. Model yang diuji akan dipandang baik apabila nilai *chi-square*nya rendah karena *chi-square* yang rendah/kecil dan tidak signifikan yang diharapkan agar hipotesis nol sulit ditolak dan dasar

penerimaan adalah probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p \geq 0,05$ atau $p \geq 0,10$ (Augusty Ferdinand, 2002).

b. *Probability*

Nilai Probability yang dapat diterima adalah $p \geq 0,05$

c. *Goodnes-of-Fit Index (GFI)*

Indeks ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarian sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi. GFI adalah sebuah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah "*better fit*".

d. *Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)*

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair, *et al.* 1995). Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik-*good overal model fit* sedangkan besaran nilai antara 0,9 – 0,95 menunjukkan tingkatan cukup – *adequates fit*.

e. *Comparative Fit Index (CFI)*

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi – *a very good fit* (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

f. *Tucker Lewis Index (TLI)*

TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan $\geq 0,95$ (Hair, 1995) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997).

g. *The Minimum Sample Discrepancy Function (CMIN)*

Dibagi dengan *Degree of Freedom (DF)*. CMIN / DF adalah salah satu indikator untuk mengukur tingkat fitnya sebuah model. Dalam hal ini CMIN/DF tidak lain adalah *Chi-Square* dibagi DF atau *Chi-Square Relatif* ($=X^2$ Relatif). Nilai X^2 Relatif ≤ 2 .

h. *The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodnes-of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne, 1993 dalam Augusty Ferdinand, 2000).

Berikut tabel 3.1 adalah ringkasan beberapa fit indeks yang diuraikan di atas:

Tabel 3.1
Goodness-of-Fit Indices

<i>Goodness – of – fit index</i>	Nilai Batas
---	--------------------

<i>Chi – Square</i>	$< \chi^2 ; \alpha = 0,05$
<i>Significant probability</i>	$\geq 0,05$
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$
<i>CFI</i>	$\geq 0,95$
<i>TLI</i>	$\geq 0,95$
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2,0$
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$

Sumber : Augusty Ferdinand (2000)

7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap selanjutnya model diinterpretasikan dan dimodifikasi. Bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residual kovariansnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model adalah 5%. Nilai *residual values* yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 1% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepaang indikator.

BAB IV ANALISIS DATA

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Deskripsi Data

Penelitian ini dilakukan pada salah satu Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Semarang yaitu Universitas Semarang (USM) yang dikelola dibawah Yayasan

Alumni UNDIP Semarang. Sampai saat ini Universitas Semarang memiliki 6 (enam) fakultas dan 1 (satu) program Pasca Sarjana yaitu Fakultas Hukum, Fakultas Ekonomi, Fakultas Teknik, Fakultas Teknologi Pertanian dan Peternakan, Fakultas Psikologi dan Fakultas Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer serta Program Pasca Sarjana Magister Manajemen.

Karyawan pada Universitas Semarang terdiri dari karyawan edukatif dan karyawan administratif. Sebagai responden dalam penelitian ini adalah karyawan administratif yang tersebar diberbagai bagian di tingkat universitas maupun ditingkat fakultas-fakultas yang ada. Berdasarkan data karyawan administratif yang berpendidikan minimal lulus SMU atau SMK atau yang sederajat lainnya dan minimal telah memiliki masa kerja 1 tahun sebanyak 110 orang dengan komposisi tingkat pendidikan terakhir lulus SMU / SMK 39 orang, D3 sebanyak 30 orang dan S1 sebanyak 41 orang.

Guna mendapatkan gambaran responden maka pada penelitian ini akan diperlihatkan mengenai identitas responden berdasarkan kelompok pendidikan dan kepuasan kerja, kelompok usia dan kepuasan kerja, serta kelompok masa kerja dan kepuasan kerja.

4.1.1 Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir dan Kepuasan Kerja

Tingkat pendidikan yang berbeda menunjukkan kemampuan yang berbeda. Pendidikan yang lebih tinggi mempunyai kemampuan intelektual yang lebih tinggi dari pada pendidikan yang lebih rendah. Untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu yang lebih kompleks dibutuhkan kemampuan intelektual yang lebih besar,

sementara untuk pekerjaan-pekerjaan lain yang sederhana dibutuhkan kemampuan fisik yang kuat. Mengenai identitas responden berdasarkan pendidikan terakhir dan kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut :

Tabel 4.1
Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir & Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja	Pendidikan Terakhir						Jumlah	%
	SMU/ SMK	%	D III	%	S I	%		
Rendah	7	17,90	8	26,70	17	41,50	32	29,10
Sedang	18	46,20	15	50,00	19	46,30	52	47,30
Tinggi	14	35,90	7	23,30	5	12,20	26	23,60
Jumlah	39	100,00	30	100,00	41	100,00	110	100,00

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, bahwa jumlah terbanyak (52 responden) sebagai karyawan administratif merasakan ada kepuasan kerja dengan kategori sedang. Sedangkan berdasarkan pendidikan masing-masing jumlah terbanyak responden sebagai karyawan administratif juga merasakan kepuasan kerja dalam kategori sedang. Hal ini bahwa pekerjaan dibidang administrasi tersebut tidak terlalu menuntut berpendidikan khusus. Namun cukup berpendidikan umum minimal SMU ditambah ketrampilan operasional komputer.

4.1.2 Responden berdasarkan Usia dan Kepuasan Kerja

Usia seseorang selalu bertambah dengan berjalannya waktu. Peneliti organisasi, Susan Rhodes (1993) dalam Kreitner dan Kinichi (2005), menemukan bahwa saat usia bertambah begitu juga kepuasan kerja karyawan terhadap organisasi juga meningkat. Mengenai identitas responden berdasarkan usia dan kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut :

Tabel 4.2
Responden berdasarkan Usia dan Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja	Usia (Tahun)						Jumlah	%
	20-29	%	30-49	%	≥ 50	%		
Rendah	5	16,70	12	15,60	-	00,00	17	15,50
Sedang	24	80,00	44	57,10	-	00,00	68	61,80
Tinggi	1	3,30	21	27,30	3	100,00	25	22,70
Jumlah	30	100,00	77	100,00	3	100,00	110	100,00

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan Tabel 4.2, jumlah terbanyak (61,80%) responden sebagai karyawan administratif merasakan ada kepuasan kerja dalam kategori sedang. Sedangkan berdasarkan usia, kepuasan kerja yang dirasakan karyawan jumlah terbanyak pada usia 20-29 tahun kemudian pada usia 30-49 tahun. Setelah memasuki usia ≥ 50 th, kepuasan kerjanya meningkat. Hal ini menunjukkan dengan bertambahnya usia berarti semakin tua usia karyawan akan semakin merasa lebih puas yang biasanya disertai dengan gaji yang lebih besar.

4.1.3 Responden berdasarkan Masa Kerja dan Kepuasan Kerja

Masa kerja adalah jangka waktu di mana seseorang berstatus sebagai pekerja. Masa kerja merupakan prediksi yang lebih konsisten dan mantap terhadap kepuasan kerja daripada usia kronologis (Robbins, 2001). Artinya bila seseorang masa kerja semakin lama, maka tingkat kepuasan kerja juga meningkat. Mengenai identitas responden berdasarkan masa kerja dan kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut :

Tabel 4.3
Responden berdasarkan Masa Kerja dan Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja	Masa Kerja (Tahun)								Jumlah	%
	1-5	%	6-10	%	11-15	%	≥ 16	%		
Rendah	5	18,5	11	21,2	4	16	1	16,7	21	19,1
Sedang	10	37	23	44,2	5	20	3	50	41	37,3
Tinggi	12	44,5	18	34,6	16	64	2	33,3	48	43,6
Jumlah	27	100	52	100	25	100	6	100	110	100

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan Tabel 4.3 jumlah terbanyak responden sebagai karyawan administratif merasakan kepuasan kerja yang tinggi, sedangkan berdasarkan kelompok masa kerja, kepuasan tertinggi dicapai pada kelompok masa kerja 11-15 tahun. Hal ini karena masa kerja yang sudah lama tentunya sudah berpengalaman dengan pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan .

4.2 Proses dan Hasil Analisis Data

4.2.1 Hasil Uji Reliabilitas dan Variance Extracted

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk atau faktor laten yang umum. Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima $\geq 0,70$.

Sedangkan *Variance Extracted* menunjukkan jumlah varians yang dari indikator-indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *Variance Extracted* yang direkomendasikan pada tingkat paling sedikit $\geq 0,50$.

Berikut hasil Reliabilitas dan Variance Extracted dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini :

Tabel 4.4
Hasil Reliabilitas dan Variance Extracted

Variabel	Reliabilitas	Variance Extracted
Budaya Organisasi	0,929	0,69
Gaya Kepemimpinan	0,923	0,71
Kepuasan Kerja	0,916	0,69
Kinerja Karyawan	0,922	0,63

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan pada Tabel 4.4 di atas masing-masing variabel telah memenuhi persyaratan, yaitu $\geq 0,70$, maka dapat dinyatakan bahwa kuesioner telah memenuhi reliabilitas sebagai alat ukur.

Demikian juga hasil perhitungan variance extracted pada masing-masing variabel telah memenuhi persyaratan, yaitu $\geq 0,50$, maka variabel-variabel

tersebut dapat diterima sebagai alat ukur. Perhitungan secara rinci untuk *Reliabilitas* dan *Variance Extracted* dapat dilihat pada lampiran 4.

4.2.2 Uji Outliers

Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari data-data lainnya dan muncul dalam nilai ekstrim baik untuk sebuah variabel tunggal atau variabel kombinasi (Augusty Ferdinand, 2000). Oleh karena itu *Outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara yaitu melalui *Uji Outliers Univariate* dan *Uji Outliers Multivariate*.

4.2.2.1 Uji Outlier Univariate

Pengujian ada tidaknya *outlier univariate* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outlire dengan cara mengkonversi nilai data ke dalam standard score (=z score), yang mempunyai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar satu. Apabila terdapat nilai Z score berada di luar rentang -3 sampai dengan $+3$, maka akan dikategorikan sebagai *Outlier univariate* sehingga observasi-observasi yang mempunyai nilai Z score ≤ -3 atau ≤ 3 akan dikategorikan bukan sebagai *Outlier univariate* (Augusty Ferdinand, 2000). Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *Outlier univariate* ada pada Tabel 4.5

Tabel 4.5

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	110	-2.38226	1.63582	.0000000	1.0000000
Zscore(x2)	110	-2.63950	1.78590	.0000000	1.0000000
Zscore(x3)	110	-2.12465	1.50981	.0000000	1.0000000
Zscore(x4)	110	-2.61674	1.69011	.0000000	1.0000000
Zscore(x5)	110	-2.38360	1.79555	.0000000	1.0000000
Zscore(x6)	110	-2.15516	1.84138	.0000000	1.0000000
Zscore(x7)	110	-2.51602	1.47334	.0000000	1.0000000
Zscore(x8)	110	-2.95277	1.58995	.0000000	1.0000000
Zscore(x9)	110	-2.39433	1.43280	.0000000	1.0000000
Zscore(x10)	110	-2.85715	1.56164	.0000000	1.0000000
Zscore(x11)	110	-2.57023	1.71348	.0000000	1.0000000
Zscore(x12)	110	-2.47382	1.71802	.0000000	1.0000000
Zscore(x13)	110	-2.50418	1.83229	.0000000	1.0000000
Zscore(x14)	110	-2.22746	1.57399	.0000000	1.0000000
Zscore(x15)	110	-2.43525	1.69654	.0000000	1.0000000
Zscore(x16)	110	-2.45119	1.49944	.0000000	1.0000000
Zscore(x17)	110	-2.04278	1.76579	.0000000	1.0000000
Zscore(x18)	110	-2.48001	1.30890	.0000000	1.0000000
Zscore(x19)	110	-2.33197	1.52543	.0000000	1.0000000
Zscore(x20)	110	-1.90647	1.46510	.0000000	1.0000000
Zscore(x21)	110	-2.61292	1.63468	.0000000	1.0000000
Zscore(x22)	110	-2.06802	1.42097	.0000000	1.0000000
Zscore(x23)	110	-2.09900	1.54280	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	110				

Sumber : data primer yang diolah

Dari Z score (x1) sampai dengan Z score (x23) pada Tabel 4.5 di atas, pada kolom minimum angka yang terkecil terletak pada Z score (x8) yaitu -2,95277 artinya masih lebih kecil – 3. Sedangkan pada kolom maksimum angka yang terbesar terletak pada Z score (x6) yaitu 1,84138 artinya masih lebih kecil dari + 3. Oleh karena itu dari hasil pengolahan data tidak ditemukan adanya *OutlierUnivariate*.

4.2.2.2 Uji *Outlier Multivariate*

Deteksi terhadap *outlier multivariate* dilakukan dengan memperhatikan nilai *mahalanno distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat kebebasan 23 yaitu jumlah variabel indikator pada tingkat signifikansi $p < 0,001$. Nilai *mahalanno distance* (23 ; 0,001) = 49,73. Hal ini berarti semua kasus yang mempunyai *mahalanno distance* yang lebih besar dari adalah *outlier multivariate*. Hasil output *mahalanno distance* (lihat lampiran 3).

Hasil output menunjukkan tidak ada satu pun kasus yang memiliki nilai *mahalanno distance* di atas 49,73, maka dapat disimpulkan tidak ada *outlier multivariate* dalam data.

4.2.3 Uji Normalitas Data

Uji Normalitas data digunakan untuk melihat sebaran data dalam kategori normal atau tidak. Uji normalitas data dilakukan baik untuk normalitas data tunggal maupun *normalitas multivariat*, dimana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir.

Uji normalitas, di sini menggunakan kriteria nilai kritis yang ditetapkan sebesar 1,96 pada tingkat signifikansi 0,05, dibandingkan dengan hasil perhitungan sebagaimana pada tabel 4.6 pada kolom CR berikut:

Tabel 4.6
Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x23	5.000	10.000	-0.320	-1.372	-0.646	-1.384
x22	5.000	10.000	-0.293	-1.255	-0.777	-1.664
x21	4.000	10.000	-0.049	-0.211	-0.657	-1.406
x20	5.000	10.000	-0.430	-1.842	-0.590	-1.264
x19	4.000	10.000	-0.408	-1.745	-0.664	-1.422
x18	5.000	10.000	-0.487	-1.087	-0.676	-1.447

x17	5.000	10.000	0.089	0.381	-0.670	-1.434
x12	4.000	10.000	-0.145	-0.621	-0.564	-1.207
x13	4.250	10.000	-0.091	-0.389	-0.456	-0.976
x14	4.500	10.000	-0.062	-0.267	-0.962	-2.060
x15	4.000	10.000	-0.113	-0.485	-0.692	-1.481
x16	4.000	10.000	-0.410	-1.757	-0.463	-0.991
x7	4.000	10.000	-0.286	-1.226	-0.743	-1.590
x8	4.000	10.000	-0.321	-1.374	-0.161	-0.345
x9	4.500	10.000	-0.398	-1.706	-0.630	-1.349
x10	4.000	10.000	-0.465	-1.991	-0.140	-0.299
x11	5.000	10.000	-0.240	-1.026	-0.220	-0.470
x1	4.250	10.000	-0.016	-0.070	-0.894	-1.914
x2	4.250	10.000	-0.041	-0.174	-0.594	-1.273
x3	4.250	10.000	-0.164	-0.701	-0.931	-1.993
x4	4.000	10.000	-0.148	-0.633	-0.608	-1.303
x5	4.250	10.000	-0.284	-1.217	-0.263	-0.563
x6	4.500	10.000	0.014	0.061	-0.687	-1.470
Multivariate					11.736	1.815

Sumber : data primer yang diolah

Dari Tabel 4.6 di atas terlihat bahwa pada kolom CR untuk normalitas multivariate nilainya 1,815, maka tidak dijumpai nilai diluar rentang $\pm 1,96$. Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

4.2.4 Analisis terhadap Multikolinearitas dan Singularitas

Untuk melihat apakah terdapat *multikolinearitas* dan *singularitas* dalam sebuah kombinasi variabel, maka dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya *multikolinearitas* atau *singularitas*. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sampel adalah :

Determinant of sample covariance matrix = 1,1417e+001 atau 11,417

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai determinan matriks kovarians sampel jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat *multikolinearitas* dan *singularitas*.

4.2.5 Pengujian terhadap nilai residual

Untuk menilai sebuah model penelitian yang baik, dapat dilakukan dengan menganalisis *Standardized Residual Covariance* yang kecil. Menurut Augusty Ferdinand (2000) nilai residual dalam rentang sama dengan $\pm 1,96$ diinterpretasikan sebagai signifikan pada tingkat 5%. Hasil pengolahan data untuk nilai residual dapat dilihat pada halaman Lampiran 3. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *Standardized Residual* pada model penelitian ini tidak ada yang diluar rentang dari $\pm 1,96$. Dengan demikian model ini tidak perlu ada modifikasi.

4.2.6 Analisis Faktor Konfirmatori

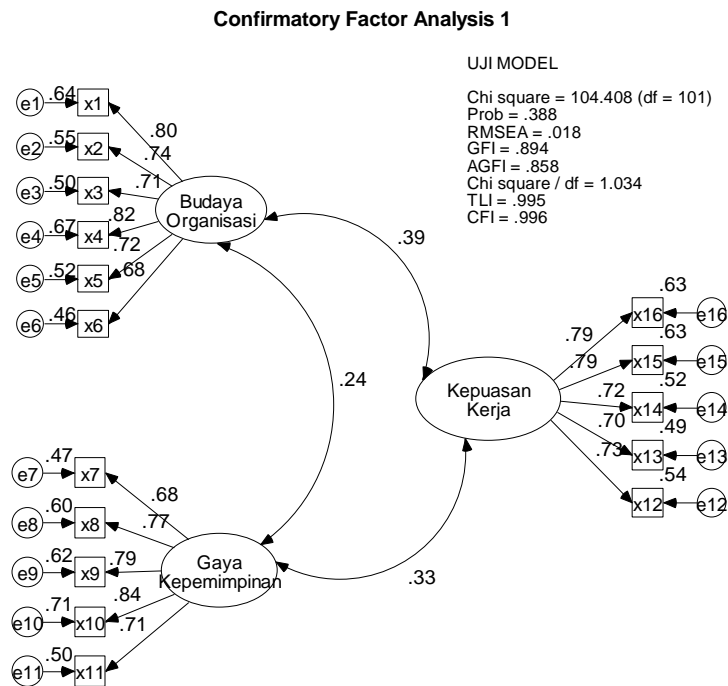
Tahap analisis faktor konfirmatori ini adalah mengkonfirmasi pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian, apakah dimensi-dimensi tersebut secara bersama-sama dan kuat merupakan sebuah definisi (dan karena itu bersifat Unidimensional) dari Budaya Organisasi, Gaya kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.

4.2.6.1 Analisis Faktor Konfirmatori 1

Variabel-variabel laten atau kontruk ini terdiri dari 3 *unobserved variable* dengan 16 *observed variable* sebagai dimensi pembentuknya. Tujuan dari analisis

ini adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten yang terdiri dari Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja. Hasil pengolahan data untuk analisis ini dapat ditampilkan pada gambar 4.1.

Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatori 1



Sumber Data Primer yang diolah

Berdasarkan Tabel 4.7 di bawah, hasil pengujian kelayakan Analisis Faktor Konfirmasi 1 telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Walaupun ada keterbatasan yaitu GFI dan AGFI menunjukkan tingkat penerimaan yang marginal karena tidak memenuhi ketentuan minimal $\geq 0,90$.

Tabel 4.7
Hasil Pengujian Kelayakan Analisis Faktor Konfirmatori 1

--	--	--

<i>Goodness of Fit Indexs</i>	Nilai Batas	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	125,458	104,408	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,388	Baik
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$	0,894	Marginal
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$	0,858	Marginal
<i>TLI</i>	$\geq 0,95$	0,995	Baik
<i>CFI</i>	$\geq 0,95$	0,996	Baik
<i>CMIN / DF</i>	$\leq 2,00$	1,034	Baik
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0,018	Baik

Sumber Data Primer yang diolah

Mengenai kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t terhadap *standardized regression weight* sebagaimana tersaji dalam tabel 4.8. *Critical Ratio* (CR) yang identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. $CR > 1,96$ dan $p < 0,05$ menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

Tabel 4.8
Standardized Regression Weight Analisis Faktor Konfirmatori 1
Regression Weights

	Estimate	S.E.	Std. Est	C.R.	P
x6 <-- Budaya_Organisasi	1.000		0.678		
x5 <-- Budaya_Organisasi	1.061	0.159	0.719	6.676	0.000
x4 <-- Budaya_Organisasi	1.223	0.164	0.819	7.447	0.000
x3 <-- Budaya_Organisasi	1.205	0.182	0.710	6.603	0.000

x2	<-- Budaya_Organisasi	1.034	0.151	0.743	6.865	0.000
x1	<-- Budaya_Organisasi	1.228	0.168	0.801	7.314	0.000
x11	<-- Gaya_Kepemimpinan	1.000		0.706		
x10	<-- Gaya_Kepemimpinan	1.392	0.175	0.844	7.938	0.000
x9	<-- Gaya_Kepemimpinan	1.372	0.183	0.786	7.485	0.000
x8	<-- Gaya_Kepemimpinan	1.240	0.168	0.774	7.375	0.000
x7	<-- Gaya_Kepemimpinan	1.246	0.190	0.683	6.564	0.000
x16	<-- Kepuasan_Kerja	1.000		0.795		
x15	<-- Kepuasan_Kerja	0.954	0.112	0.793	8.492	0.000
x14	<-- Kepuasan_Kerja	0.868	0.113	0.725	7.675	0.000
x13	<-- Kepuasan_Kerja	0.767	0.104	0.698	7.354	0.000
x12	<-- Kepuasan_Kerja	0.868	0.112	0.732	7.762	0.000

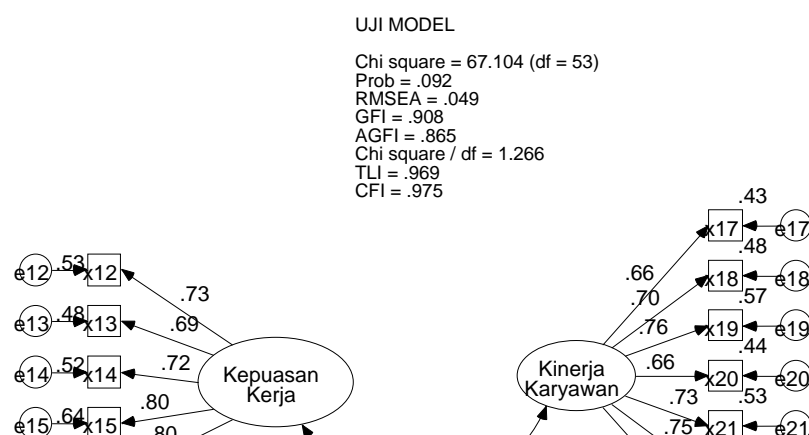
Sumber: Data primer yang olah

Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka model penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyesuaian.

4.2.6.2 Analisis Faktor Konfirmatori 2

Hasil pengujian pada analisis faktor konfirmatori 2 mempunyai tujuan yang sama dengan analisis faktor konfirmatori 1 yaitu menguji unidimensionalitas indikator-indikator pembentuk variabel laten atau konstruk kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil pengujian ini ditampilkan pada gambar 4.2.

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori 2



Sumber : data primer yang diolah

Berdasarkan Gambar 4.2 analisis faktor konfirmatori 2, ditunjukkan hasil pengujian kelayakan model telah memberikan hasil yang memenuhi syarat kriteria *goodness of fit*. Sebagaimana pada tabel 4.9 di bawah.

Tabel 4.9
Hasil Pengujian Kelayakan Analisis Faktor Konfirmatori 2

<i>Goodness of Fit Indess</i>	Nilai Batas	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	70,99	67,104	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,092	Baik
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$	0,908	Baik
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$	0,865	Marginal
<i>TLI</i>	$\geq 0,95$	0,969	Baik
<i>CFI</i>	$\geq 0,95$	0,975	Baik
<i>CMIN / DF</i>	$\leq 2,00$	1,266	Baik
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0,049	Baik

Sumber : Data Primer yang diolah

Selanjutnya mengenai kuat lemahnya dimensi-dimensi yang membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t terhadap *Standardized Regression Weight* sebagaimana pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10
***Standardized Regression Weight* Analisis Faktor Konfirmatori 2**

Regression Weights

		Estimate	S.E.	Std. Est	C.R.	P
x16	<-- Kepuasan_Kerja	1.000		0.798		
x15	<-- Kepuasan_Kerja	0.957	0.111	0.798	8.590	0.000
x14	<-- Kepuasan_Kerja	0.861	0.112	0.721	7.659	0.000
x13	<-- Kepuasan_Kerja	0.761	0.104	0.695	7.347	0.000
x12	<-- Kepuasan_Kerja	0.861	0.111	0.729	7.760	0.000
x17	<-- Kinerja_Karyawan	1.000		0.655		
x18	<-- Kinerja_Karyawan	1.067	0.171	0.695	6.224	0.000
x19	<-- Kinerja_Karyawan	1.365	0.205	0.755	6.649	0.000
x20	<-- Kinerja_Karyawan	1.146	0.191	0.665	5.996	0.000
x21	<-- Kinerja_Karyawan	1.196	0.185	0.728	6.463	0.000
x22	<-- Kinerja_Karyawan	1.252	0.189	0.751	6.625	0.000
x23	<-- Kinerja_Karyawan	1.111	0.178	0.696	6.229	0.000

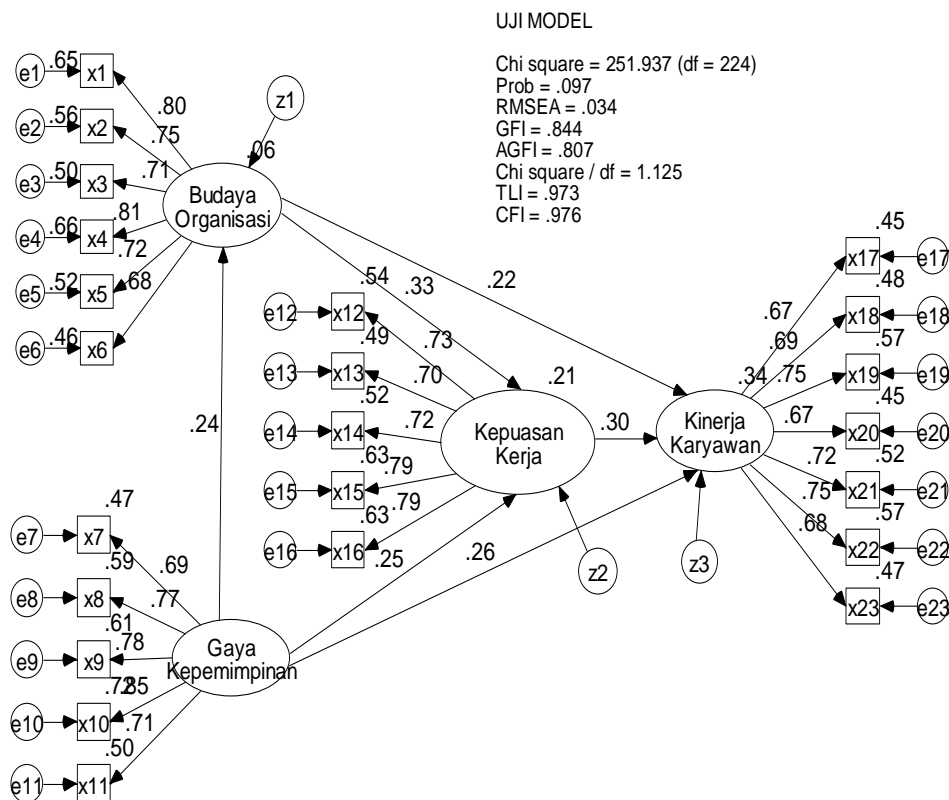
Sumber : data primer yang diolah

Pada tabel 4.10 masing-masing indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria statistik, yaitu nilai pada kolom CR > 1,96 dan pada kolom p < 0,05. Nilai CR yang > 1,96 tingkat signifikansi 0,05, menunjukkan bahwa dimensi-dimensi dari Kepuasan Kerja yang terdiri dari kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan atasan, dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri merupakan variabel pembentuk variabel kepuasan kerja tersebut. Sedangkan dimensi-dimensi yang terdiri dari : laporan kerja, ketrampilan dan pengetahuan teknis, mengembangkan inisiatif dan kemandirian, berpedoman pada kebijakan organisasi, memberikan informasi, mengendalikan biaya-biaya dan memberikan pelayanan sebagai pembentuk variabel laten dari Kinerja Karyawan. Dengan hasil analisis faktor konfirmatori 2 tersebut, maka kedua konstruk pada model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.2.7 Analisis *Structrural Equation Model* (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori 1 dan 2, maka masing-masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten sehingga *full SEM* dapat dianalisis. Hasil pengolahan dapat dilihat pada gambar 4.3.

Gambar 4.3
Structural Equation Model



Sumber : data primer yang diolah

Berdasarkan gambar 4.3, dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terbesar kepada kinerja karyawan (0,26) dibandingkan kepada kepuasan kerja (0,25) dan budaya organisasi (0,24). Maka dalam hal ini prioritas utama gaya kepemimpinan diarahkan terhadap usaha peningkatan kinerja

karyawan. Terutama prioritas gaya kepemimpinan birokratis dan gaya kepemimpinan autokratis yang paling dimungkinkan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada dimensi pengendalian biaya-biaya dan inisiatif dalam kemandirian.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja (0,33), sedangkan pengaruh terhadap kinerja karyawan (0,22), maka pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja (0,11) lebih besar daripada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, budaya organisasi hendaknya mampu memberikan suasana kerja yang mendorong ada peningkatan kepuasan kerja. Dalam hal ini terutama sesuai urutan prioritas budaya organisasi pada dimensi sistem terbuka, orientasi proses, berorientasi pada karyawan, kontrol yang longgar, bersifat parochial, dan bersifat normatif. Sedangkan kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan (0,30). Melalui urutan prioritas dimensi kepuasan kerja terhadap pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, gaji, rekan kerja, dan promosi. Selanjutnya kinerja karyawan dengan urutan prioritas pada dimensi pengendalian biaya-biaya, inisiatif, dan kemandirian, memberikan informasi, ketrampilan dan pengetahuan teknis, memberikan pelayanan, laporan kerja, dan berpedoman pada kebijakan.

Pengujian SEM dilakukan dengan dua macam pengujian yaitu uji terhadap kesesuaian model dan uji kausalitas.

Uji terhadap kesesuaian model, menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau *Fit* terhadap data yang tersedia seperti terlihat pada Tabel 4.11 berikut :

Tabel 4.11
Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian

<i>Goodness of Fit Indexs</i>	Nilai Batas	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	259,91	251,937	Baik
<i>Probability</i>	≥ 0,05	0,097	Baik
<i>GFI</i>	≥ 0,90	0,844	Marginal
<i>AGFI</i>	≥ 0,90	0,807	Marginal
<i>TLI</i>	≥ 0,95	0,973	Baik
<i>CFI</i>	≥ 0,95	0,976	Baik
<i>CMIN / DF</i>	≤ 2,00	1,125	Baik
<i>RMSEA</i>	≤ 0,08	0,034	Baik

Sumber Data Primer yang diolah

Pada Tabel 4.11, hasil pengujian telah memenuhi kriteria *goodness of fit index* : *chi square*, *probability*, *TLI*, *CFI*, *CMIN/df*, dan *RMSEA* terpenuhi, sedangkan kriteria *GFI* dan *AGFI* memenuhi secara marginal, namun hal ini masih dapat diterima.

Uji kausalitas, untuk menguji hipotesis yang dikembangkan dalam model ini. Perlu diuji hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol. Melalui uji-t yang lazim dalam model regresi sebagaimana pada Tabel 4.12 berikut :

Tabel 4.12
Standardized Regression Weight SEM

Regression Weights		Estimate	S.E.	Std. Est	C.R.	P
Budaya_Organisasi	<-- Gaya_Kepemimpinan	0.275	0.126	0.243	2.184	0.029
Kepuasan_Kerja	<-- Budaya_Organisasi	0.429	0.145	0.331	2.964	0.003
Kepuasan_Kerja	<-- Gaya_Kepemimpinan	0.368	0.158	0.252	2.328	0.020
Kinerja_Karyawan	<-- Budaya_Organisasi	0.209	0.103	0.222	2.033	0.042
Kinerja_Karyawan	<-- Gaya_Kepemimpinan	0.274	0.115	0.257	2.389	0.017
Kinerja_Karyawan	<-- Kepuasan_Kerja	0.218	0.084	0.300	2.596	0.009
x6	<-- Budaya_Organisasi	1.000		0.677		

x5	<--	Budaya_Organisasi	1.069	0.159	0.723	6.701	0.000
x4	<--	Budaya_Organisasi	1.218	0.165	0.814	7.400	0.000
x3	<--	Budaya_Organisasi	1.202	0.183	0.708	6.573	0.000
x2	<--	Budaya_Organisasi	1.040	0.151	0.745	6.876	0.000
x1	<--	Budaya_Organisasi	1.235	0.169	0.804	7.325	0.000
x11	<--	Gaya_Kepemimpinan	1.000		0.706		
x10	<--	Gaya_Kepemimpinan	1.396	0.175	0.848	7.992	0.000
x9	<--	Gaya_Kepemimpinan	1.366	0.183	0.784	7.483	0.000
x8	<--	Gaya_Kepemimpinan	1.232	0.167	0.769	7.359	0.000
x7	<--	Gaya_Kepemimpinan	1.250	0.189	0.685	6.602	0.000
x16	<--	Kepuasan_Kerja	1.000		0.795		
x15	<--	Kepuasan_Kerja	0.953	0.112	0.792	8.504	0.000
x14	<--	Kepuasan_Kerja	0.868	0.113	0.724	7.695	0.000
x13	<--	Kepuasan_Kerja	0.766	0.104	0.697	7.365	0.000
x12	<--	Kepuasan_Kerja	0.871	0.111	0.734	7.816	0.000
x17	<--	Kinerja_Karyawan	1.000		0.668		
x18	<--	Kinerja_Karyawan	1.044	0.165	0.694	6.337	0.000
x19	<--	Kinerja_Karyawan	1.335	0.197	0.753	6.786	0.000
x20	<--	Kinerja_Karyawan	1.139	0.184	0.674	6.178	0.000
x21	<--	Kinerja_Karyawan	1.164	0.177	0.722	6.558	0.000
x22	<--	Kinerja_Karyawan	1.231	0.181	0.753	6.790	0.000
x23	<--	Kinerja_Karyawan	1.072	0.171	0.685	6.264	0.000

Sumber : data primer yang diolah

Tabel 4.12, bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) yang identik dengan uji-t dalam regresi. $CR > 1,96$ dan $p < 0,05$, menyatakan masing-masing hipotesis dalam hubungan kausalitas dapat diterima.

4.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini adalah untuk menguji hipotesis yang diajukan pada bab II. Hasil pengujian ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis *SEM* yang hasilnya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.13
Standardized Regression Weight Hipotesis Variabel

Regression Weights			Estimate	S.E.	Std. Est	C.R.	P
Budaya_Organisasi	<--	Gaya_Kepemimpinan	0.275	0.126	0.243	2.184	0.029
Kepuasan_Kerja	<--	Budaya_Organisasi	0.429	0.145	0.331	2.964	0.003
Kepuasan_Kerja	<--	Gaya_Kepemimpinan	0.368	0.158	0.252	2.328	0.020
Kinerja_Karyawan	<--	Budaya_Organisasi	0.209	0.103	0.222	2.033	0.042

Kinerja_Karyawan	<-- Gaya_Kepemimpinan	0.274	0.115	0.257	2.389	0.017
Kinerja_Karyawan	<-- Kepuasan_Kerja	0.218	0.084	0.300	2.596	0.009

Sumber : data primer yang diolah

Pada tabel 4.13, untuk melakukan pengujian hipotesis dengan membandingkan angka-angka pada kolom CR (Critical ratio) dan kolom P (Probability) dengan batasan statistik yang disyaratkan yaitu 1,96 sebagai t tabel dan 0,05 sebagai angka alpha (α). Dengan ketentuan apabila angka $CR > t$ tabel dan angka $P < \alpha$, maka menunjukkan telah memenuhi syarat sehingga hipotesis dapat diterima.

Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap adalah sebagai berikut :

H₁ : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Dari tabel 4.13 diketahui nilai CR pada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 2,033 dengan nilai p sebesar 0,042. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu $> 1,96$ untuk CR, dan $< 0,05$ untuk p, dengan demikian dapat dikatakan bahwa H₁ dapat diterima.

H₂ : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Dari tabel 4.13 diketahui nilai CR pada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 2,389 dengan nilai p sebesar 0,017. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu $> 1,96$ untuk CR, dan $< 0,05$ untuk p, dengan demikian dapat dikatakan bahwa H₂ dapat diterima.

H₃ : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Dari tabel 4.13 diketahui nilai CR pada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 2,596 dengan nilai p sebesar 0,009. Kedua nilai

ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu $> 1,96$ untuk CR, dan $< 0,05$ untuk p, dengan demikian dapat dikatakan bahwa H_3 dapat diterima.

H_4 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

Dari tabel 4.13 diketahui nilai CR pada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 2,964 dengan nilai p sebesar 0,003. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu $> 1,96$ untuk CR, dan $< 0,05$ untuk p, dengan demikian dapat dikatakan bahwa H_4 dapat diterima.

H_5 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

Dari tabel 4.13 diketahui nilai CR pada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 2,328 dengan nilai p sebesar 0,020. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu $> 1,96$ untuk CR, dan $< 0,05$ untuk p, dengan demikian dapat dikatakan bahwa H_5 dapat diterima.

H_6 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi

Dari tabel 4.13 diketahui nilai CR pada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi sebesar 2,184 dengan nilai p sebesar 0,029. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu $> 1,96$ untuk CR, dan $< 0,05$ untuk p, dengan demikian dapat dikatakan bahwa H_6 dapat diterima.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Simpulan

Hipotesis telah dirumuskan pada Bab II yang terdiri dari enam Hipotesis, masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut :

H₁ : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Setelah dilakukan pengujian sebagaimana dalam Bab IV, hasilnya bahwa H₁ dapat diterima. Artinya berdasarkan survei yang dilakukan di USM bahwa secara signifikan membuktikan ada pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan tingkat kekuatan pengaruh sebesar 0,22. Hal ini dapat dilakukan dengan membangun kebiasaan-kebiasaan melalui urutan prioritas dimensi budaya organisasi yang terdiri dari sistem terbuka, orientasi pada proses, orientasi pada karyawan, kontrol yang longgar, bersifat parochial, dan bersifat normatif. Dengan demikian karyawan administratif lebih perhatian terhadap kinerjanya sebagaimana melalui dimensi pengendalian terhadap biaya-biaya, inisiatif, dan kemandirian, memberikan informasi, ketrampilan dan kemampuan teknis, memberi pelayanan, berpedoman pada kebijakan, dan pembuatan laporan.

H₂ : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Setelah dilakukan pengujian se bagaimana dalam Bab IV, hasilnya bahwa H₂ dapat diterima. Artinya berdasarkan survei yang dilakukan di USM bahwa secara signifikan membuktikan ada pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat kekuatan pengaruh sebesar 0,26. Gaya kepemimpinan dapat diterima karyawan administratif yang ditunjukkan melalui kinerja karyawan. Dengan melalui

dimensi gaya kepemimpinan sesuai prioritas adalah gaya birokratis, gaya autokratis, gaya pengasuh, gaya orientasi tugas dan gaya partisipatif sehingga hal ini akan diikuti karyawan melalui dimensinya.

H₃ : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Setelah dilakukan pengujian sebagaimana dalam Bab IV, hasilnya bahwa H₃ dapat diterima. Artinya berdasarkan survei yang dilakukan di USM bahwa secara signifikan membuktikan ada pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan tingkat kekuatan pengaruh sebesar 0,30. Karyawan administratif merasa lebih puas maka mereka menunjukkan komitmen untuk memberikan kinerja yang lebih baik. Hal ini ditekankan pada dimensi kepuasan kerja sesuai prioritasnya yaitu kepuasan kepada pekerjaan itu sendiri, kepuasan hubungan dengan atasan, kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan rekan kerja, dan kepuasan dengan adanya promosi.

H₄ : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Setelah dilakukan pengujian sebagaimana dalam Bab IV, hasilnya bahwa H₄ dapat diterima. Artinya berdasarkan survei yang dilakukan di USM bahwa secara signifikan membuktikan ada pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan tingkat kekuatan pengaruh sebesar 0,33. Budaya organisasi dipercaya mempengaruhi sifat individu mengenai hasil seperti komitmen, motivasi, moral, dan kepuasan. Kinerja karyawan dan hasil kerja yang mengenakan termasuk kepuasan kerja cenderung untuk tinggal dalam organisasi karena ada kecocokan antara karakteristik individu dengan budaya organisasi. Dalam hal ini dimensi budaya organisasi yang

sesuai prioritas dengan sistem terbuka, orientasi pada proses akan lebih sesuai untuk mendukung kepuasan kerja yang lebih baik.

H₅ : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Setelah dilakukan pengujian sebagaimana dalam Bab IV, hasilnya bahwa H₅ dapat diterima. Artinya berdasarkan survei yang dilakukan di USM bahwa secara signifikan membuktikan ada pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan tingkat kekuatan pengaruh sebesar 0,25. Gaya kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari situasi ke situasi yang lain. Untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif harus diawali dengan mendiagnosis situasi sebaik-baiknya. Situasi ini berkaitan dengan kapan, tuntutan iklim organisasi, harapan, kemampuan atasan dan bawahan. Oleh karena itu sangat dimungkinkan untuk dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi di tempat kerja. Gaya kepemimpinan birokratis dan gaya kepemimpinan autokratis yang paling berpengaruh oleh kepuasan kerja dengan pekerjaan itu sendiri dan hubungan dengan atasan.

H₆ : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi

Setelah dilakukan pengujian sebagaimana dalam Bab IV, hasilnya bahwa H₆ dapat diterima. Artinya berdasarkan survei yang dilakukan di USM bahwa secara signifikan membuktikan ada pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi dengan tingkat kekuatan pengaruh sebesar 0,24. Ada ketergantungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi. Pemimpin menggantung menciptakan makna bagi yang lain dalam memberikan kontek

budaya organisasi. Maka budaya organisasi yang terbangun tidak dapat lepas dari peran pemimpin dan interaksi-interaksi sosial yang dikembangkan. Prioritas gaya kepemimpinan birokratis dan autokratis yang sesuai dengan budaya sistem terbuka dan berorientasi pada tugas.

Disamping ke enam hipotesis yang diangkat dalam penelitian ini di mana masing-masing hipotesis merupakan pengaruh langsung (*Direct Effect*). Akan tetapi dari hasil olah data melalui program AMOS (*Analysis of Moment Structure*) dapat diperlihatkan pula ada pengaruh yang bersifat tidak langsung (*Indirect Effect*), adalah sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja, melalui Budaya Organisasi dengan tingkat kekuatan pengaruh sebesar 0,081.
2. Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan, melalui Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan tingkat kekuatan pengaruh sebesar 0,154.
3. Budaya Organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan, melalui Kepuasan Kerja dengan tingkat kekuatan pengaruh sebesar 0,099.

5.2 Implikasi Teoritis

Berdasarkan model penelitian teoritis yang diajukan dalam penelitian ini dan telah diuji kesesuaian model (*Fit Model*) melalui alat analisis SEM dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris pada beberapa hal penting sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung temuan terdahulu dari Sheridan (1992), Gordon (1991), Indriantoro (2000), dan Daultram (2003). Hubungan yang bersifat kausalitas ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dibangun memberikan kesesuaian dengan sikap dan perilaku karyawan maka akan memiliki efek terhadap kinerja karyawan. Disamping itu budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung temuan terdahulu dari Harris dan Mossholder (1996), O'Reilly, Chatman dan Cadwell (1991), Odom, Boxx, dan Dunn. (1990).

2. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung temuan terdahulu dari Soon Hee Kim (2002) bahwa praktek manajemen partisipatif berpengaruh positif yang substansial terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Mendukung penelitian Ch. M. Shea (1999) khususnya pada gaya kepemimpinan berbanding secara teru menerus memiliki kualitas output yang lebih tinggi dari pada bekerja dibawah gaya kepemimpinan terstruktur. Disamping itu gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja mendukung temuan Cotton *et al.* (1998), Macy, Peterson, dan Norton (1989), bahwa gaya kepemimpinan telah ditekankan dalam hubungan terhadap kepuasan kerja. Maka gaya partisipatif semakin ditingkatkan akan meningkatkan kepuasan kerja. Beberapa studi memperlihatkan gaya kepemimpinan partisipatif dapat menguntungkan kesehatan mental karyawan dan kepuasan kerja (Spector, 1986; Miller dan Monge, 1986; Fisher, 1989). Selanjutnya gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Hasil penelitian ini mendukung temuan

dari Bass (1995), bahwa pemimpin transformasional sering merubah budaya organisasi dengan visi baru dan misi asumsi nilai dan norma bersama. Dalam budaya transformasional pada umumnya terdapat tujuan bersama dan perasaan kekeluargaan, rasa tanggung jawab personil yang kuat untuk membantu anggota baru berasimilasi dalam budaya. Pemimpin dan pengikut berbagai kepentingan bersama dan merasa senasib sepenanggungan dan saling bergantung (Bass, 1993 dan 1994). Gaya kepemimpinan supportif muncul dalam komitmen dan keterlibatan yang lebih besar. Sementara dalam gaya kepemimpinan transformatif dapat membangun inovasi yang tinggi dan budaya organisasi yang memuaskan.

3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung studi yang dilakukan Lawler dan Porter (1969); Locke (1970); Trovik dan Mc. Givern (1997); Iaffaldano dan Muchinsky (1983); Petty, Mc. Gee dan Cavender (1984). Studi-studi tersebut memperlihatkan bahwa karyawan yang terpuaskan lebih memiliki tingkat ketidakhadiran dan turn over yang rendah (Morgan, 1991; Tett dan Meyer, 1993). Selanjutnya dengan karyawan yang lebih puas berkomitmen, tidak stres tinggi akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dari pada karyawan yang kurang puas, kurang berkomitmen dan kurang mampu menyesuaikan akan lebih mengalami stres (Ostrof, 1992).

5.3 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hipotesis yang dibangun pada penelitian ini dan telah terbukti dapat diterima, maka dapat disarankan pada pihak manajemen Universitas

Semarang terutama dalam mengoptimalkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan dalam hal ini ada tiga variabel sebagai prediktor yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pengujian, ketiganya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan tingkat pengaruh dari yang tertinggi sampai dengan yang terendah masing-masing adalah kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka pihak pengelola USM dapat memberikan perhatian terutama :

1. Kepuasan kerja karyawan

Kepuasan kerja bagi karyawan harus mendapat perhatian pihak pengelola USM. Jika kepuasan kerja dapat diberikan maka diharapkan kepuasan kerja mereka meningkat akan memberikan kontribusi kerja lebih baik yang pada akhirnya ada peningkatan kinerja karyawan. Dalam hal ini terutama perhatian diarahkan pada usaha pihak pengelola terhadap perbaikan dimensi-dimensi kepuasan kerja. Sesuai urutan prioritas berdasarkan besarnya pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pertama, kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Karyawan merasa senang dengan tingkat tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan selalu mendapat perhatian atasan atas keberhasilan yang telah dicapai.

Kedua, kepuasan terhadap hubungan dengan atasan.

Sebagai karyawan akan senang bila selalu mendapat dukungan atasan, dan sebagai atasan tidak lupa untuk memberikan motivasi kerja agar mereka selalu semangat dalam bekerja.

Ketiga, kepuasan terhadap gaji

Karyawan akan senang bila gajinya ditingkatkan minimal sama dengan pesaing, atau lebih besar dari pesaing. Gaji ini paling tidak mencerminkan tanggung jawab yang sepadan dengan pekerjaan, serta diberikan tunjangan-tunjangan yang lain.

Keempat, kepuasan dengan rekan kerja

Karyawan akan merasa senang dengan rekan kerja yang selalu memberikan dukungan cukup, karyawan merasa mudah minta bantuan untuk pekerjaan tertentu kepada rekan kerja, dan karyawan merasa menikmati dapat bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab.

Kelima, kepuasan adanya promosi

Karyawan dapat diberikan promosi, karena dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik dan karyawan merasa puas dengan tingkat kemajuan yang dicapai.

2. Budaya Organisasi

Dalam mendukung upaya mengoptimalkan kinerja karyawan, sesuai hasil penelitian dimana efek total yang tercermin pada *standardized total effects* budaya organisasi terhadap kinerja karyawan 0,321, sedangkan efek total budaya organisasi terhadap kepuasan kerja 0,331. Dari kedua efek total tersebut, maka efek total budaya organisasi terhadap kepuasan kerja lebih besar 0,010, sehingga dalam hal ini lebih dimungkinkan untuk ditekankan

pada efek total budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, budaya organisasi yang dibangun dapat memberikan ruang gerak perilaku karyawan yang lebih mendorong terhadap peningkatan kepuasan kerja. Dimensi-dimensi budaya organisasi, sesuai prioritas yang dapat diusahakan untuk ditingkatkan meliputi :

Pertama, sistem terbuka

Dengan sistem ini USM hendaknya bersedia memberikan informasi yang dibutuhkan pihak eksternal baik mengenai perangkat fisik yang dimiliki maupun hal-hal yang berkaitan dengan pelayanan.

Kedua, berorientasi pada proses

USM sebagai lembaga yang memberikan pelayanan jasa pendidikan diharapkan dapat memberikan mutu pelayanan yang lebih baik melalui tahapan-tahapan evaluasi yang telah ditetapkan dengan suasana kerja penuh kekeluargaan serta bertanggungjawab.

Ketiga, berorientasi kepada karyawan

Rasa kebersamaan diantara karyawan diharapkan dapat diwujudkan serta pengelola mempunyai perhatian terhadap peningkatan kesejahteraan karyawan.

Keempat, kontrol yang longgar

Karyawan dapat bekerja dalam suasana yang menyenangkan dengan rekan kerja tanpa merasa dikejar target pekerjaan.

Kelima, bersifat parochial

Karyawan menyadari bahwa dalam bekerja tidak harus bentuk berkompetisi secara ketat.

Keenam, bersifat normatif

Dalam berorganisasi prosedur lebih ditekankan daripada hasil.

3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan sebagai prediktor budaya organisasi (0,24), kepuasan kerja (0,25) dan kinerja karyawan (0,26). Dengan melihat hasil penelitian tersebut bahwa gaya kepemimpinan memberikan dukungan paling besar kepada kinerja karyawan. Berkaitan dengan hal tersebut, maka gaya kepemimpinan diarahkan kepada peningkatan kinerja karyawan. Untuk mewujudkan gaya kepemimpinan yang bisa memberikan dukungan peningkatan kinerja, dapat diusahakan melalui dimensi-dimensi gaya kepemimpinan dengan urutan prioritas pengaruh masing-masing dimensi adalah sebagai berikut : gaya kepemimpinan birokratis, gaya autokratis, gaya pengasuh, gaya orientasi pekerjaan, dan gaya partisipatif.

Pertama, gaya birokratis

Dengan gaya birokratis, seorang atasan hendaknya mampu memberikan penjelasan terhadap peraturan-peraturan kepada karyawan tanpa menimbulkan persepsi-persepsi yang berbeda diantara karyawan dan karyawan dapat melaksanakan dengan baik.

Kedua, gaya autokratis

Dengan gaya autokratis, seorang atasan kadang perlu mengambil tindakan tanpa memperdulikan kepentingan bawahannya.

Ketiga, gaya pengasuh

Dengan gaya pengasuh ini hendaknya sebagai atasan secara pribadi memperhatikan bawahan yang bekerja keras, selalu membimbing bawahan yang sudah siap untuk dipromosikan, dan suka mengarahkan bawahan sesuai dengan tingkat kematangannya.

Keempat, gaya orientasi pada pekerjaan

Dengan orientasi pada pekerjaan, sebagai tindakan atasan yang tidak pernah percaya pada bawahan karena sikap pedulinya pada pekerjaan.

Kelima, gaya partisipatif

Dengan gaya partisipatif, atasan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk turut ambil bagian dalam pengambilan keputusan dengan harapan ada masukan-masukan yang lebih komprehensif sehingga keputusan lebih efektif.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, sudah barang tentu ada beberapa keterbatasan ketika peneliti melakukan penelitian, yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Ada beberapa responden dalam menjawab kuesioner tidak lengkap sehingga harus dikembalikan untuk dilengkapi lagi.
2. Ada beberapa responden yang kurang bersemangat untuk menjawab kuesioner dikarenakan tidak ada imbalan (souvenir) dalam hal ini karena dana yang terbatas.

3. Ada beberapa pertanyaan yang tidak langsung bisa dipahami oleh responden.
4. Responden tidak ada ditempat ketika didatangi maka terpaksa harus datang untuk kedua kalinya dst.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Untuk penelitian yang akan datang sebaiknya obyek penelitian tidak hanya satu lembaga pendidikan tinggi swasta saja. Akan tetapi obyek penelitian bisa diperluas pada semua lembaga pendidikan swasta yang ada di Semarang dengan responden adalah karyawan edukatif. Dengan demikian hasilnya kemungkinan akan lain dan akan lebih menggambarkan kinerja karyawan edukatif di Semarang khususnya pada lembaga pendidikan tinggi swasta.

DAFTAR REFERENSI

- Achmad Sobirin, 2002, "Budaya : Sumber Kekuatan Sekaligus Kelemahan Organisasi". **Jurnal Siasat Bisnis**, No.7, Vol. 1, Hal. 1-20.
- Andreas Budihardjo, 2003, "Peranan Budaya Perusahaan : Suatu Pendekatan Sistematis dalam Mengelola Perusahaan". **Jurnal Manajemen Prasetya Mulya**, Mei, Vol. VIII, No. 14.
- Baker G.A., & Associates, 1992, **Cultural Leadership: Inside America's community colleges**, Washington DC: American Association of Community and Junior Colleges.
- Baldwin R. G., 1998, "Technology's Impact on Faculty Life and Work. In K. H. Gillespie" (Ed.), **The Impact on Technology on Faculty Development, Life, and Work** (pp. 7-21), San Francisco: Jossey-Bass.
- Barley S., Meyer G., dan Gosh D., 1998, "Cultures of Culture : Academics, Practitioners, and the Pragmatics of Normative Control", **Administrative Science Quarterly**, 33 : 24-60.
- Barr R. B., & Tagg J., 1995, "From Thing to Learning: A New Paradigm for undergraduate education", **Change**, 27(5), 12-25.
- Bernstein Aaron, 1993, "Making Teamwork Work and Appeasing Uncle Sam", **Business Week**, January 25, 101.
- Bluestone, Barry, and Irving Bluestone, 1992, **Negotiating The Future: A Labor Perspective on American Business**. New York: Basic Books.
- Bonar M. Sinaga, 1994, "Berbagai Metode Sampling", **Metode Penelitian Sosial Ekonomi**, Direktorat Perguruan Tinggi Swasta, Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi, Jakarta.
- Burns J. M., 1978, **Leadership**, New York: Harper & Row.
- Cameron K. S, and Freeman S. J., 1991, "Cultural Congruence, Strength, and type: Relationship to Effectiveness", **Research in Organizational Change and Development**, Vol.5, pp.23-58.
- Celluci, Anthony J. & David L. De Vries, 1978, **Measuring Managerial Satisfaction: A Manual for The M.J. SQ Technical Report II**, Center for Creative Leadership.

- Clugston M., 2000, "The Mediating Effect of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave," **Journal of Organisational Behavior**, 21 (4) : 477 – 486.
- Cotton J. L., David A. V., K. L. Froggat, Mark L. L., and K. R. Jennings, 1988, "Employee Participation: Diverse Form and Different Outcomes", **Academy of Management Review** 13(1): 8-22.
- Currivan D. B., 1999, "The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover", **Human Resource Management Review**, Vol.9.
- Daulatram B. Lund 2003, "Organizational Culture and Job Satisfaction", **Journal of Business and Industrial Marketing** , Vol. 18, No. 3.
- Davis S., 1984, **Managing Corporate Culture**, Cambridge, MA: Belinger.
- Denison, 1990, **Coorporate Culture and Organizational Effectiveness**, New York, Willey.
- Dolence M. G., & Norris D. M., 1995, **Transforming Higher Education: A Vision for Learning in The 21st Century**, Ann Arbor. MI: Society for College and University Planning.
- Erni R. Ernawan, 2004, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Orientasi Etika Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur", **Usahawan**, September, No. 09, Tahun XXXIII.
- Fisher S., 1989," Stress, Control, Worry Prescriptions and The Implication for Health at Work: A Psychological Models", **In Job Control and Worker Health**, Edited by S. L. Sauter, J. J. Hurrell & C. L Copper, 205-36, Chichester, Uk: Wiley.
- Fuad Mas'ud, 2004, **Survai Diagnosis Organisasional : Konsep dan Aplikasi**, Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Gibson J. H., Ivancevich J. M. & Donnally Jr. J. H., 1991, **Organization: Behaviour, Stucture, Processes**, Homeword III: Richard D. Irwin, Inc.
- Golberg C.B., dan Waldman D.A., 2000, "Modelling Employee Absenteeism : Testing Alternative Measures Medating Effecs Based on Job Satisfaction", **Journal of Organizational Behavior**, 21 (6) : 665-676.
- Gratton M., 1993, "Leadership in The Learning Organization", **New Directions for Community Colleges**, 84, 93-103.

- Guest D., 1997, "Human Resources Management and Performance : A Review and Research Agent", **International Journal of Human Resources Management**, (3) : 263 – 276.
- Gumport P. J., 2003, "The Demand Response Scenario: Prespective of Community College Presidents", **Annals of The American Academy of Political and Social Science**, 586, 38-61.
- Harris L.C., Ogbonna E, 2001, "Leadership Style and Market Orientation : An Empirical Study" , **European Journal of Marketing**, 35,5/6
- Harris S. G. & Mossholder K. W, 1996, "The Effective Implication of Perceived Congruence with Cultural Dimensions During Organizational Transformation", **Journal of Management**, 22, 527-547.
- Hersey P, & Blachard K. H., 1969, "Life Cycle Theory of Leadership", **Training and Development Journal**, 23(2), 26-34.
- Hoerr J., 1989, "The Payoff From Teamwork: The Gains Cue Substantial – So Why Isn't It Spreading Faster?". **Business Week**, July 10, 58-59.
- Hofstede G., Neuijen B., Ohayu D. dan Sander G., 1990, "Measuring Organizational Cultures : A Qualitative Study Across Twenty Cases", **Administrative Science Quarterly**, 35 : 285 – 316.
- Howell J. M., & Frost P. J., 1989, "A Laboratory Study of Charismatic Leadership", **Organizational Behaviour and Human Decision Processes**, 43: 243-69.
- Hurtado S., & Dey E. L., 1997, "Achieving The Goals of Multiculturalism and Diversity. In M. Peterson. D. D. Dill. L. Mets, & Associates (Eds.)", **Planning and Management for A Changing environment** (pp.405-431), San Francisco: Jossey-Bass.
- Iaffaldano M. T., & Muechinsky, 1985, "Job Satisfaction and Job Performance: a Metaanalysis", **Psychological Bulletin**, 97, 251-273.
- Jackson S. E., 1983, "Participation in Decision-Making as a Strategy for Reducing Job-Related Strain", **Journal of Applied Psychology** 68(1): 3-19.
- Johnstone D. B., 1999, "The Challenge of Planning in Public", **Planning for Higher Education**, 28(2), 57-64.
- Kilmann R., Saxton M., & Serpa R., 1986, **Gaining Control of The Corporate Culture**, San Francisco: Jossey-Bass.

- Kirkpatrick S., & Loecke E. A., 1996, "Direct and Indirect Effect of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes", **Journal of Applied Psychology**, 81: 36-51.
- Kotter J.P. and Heskett J.L., 1992, "Corporate Culture and Performance", **The Free Press**, New York.
- Lawler E. E., & Porter L. W., 1969, "The Effect of Performance on Job Satisfaction", **Industrial Relations**, Vol.8, p.20-8.
- Levy P.E., dan Williams J.R, 1998, "The Rule of Perceived System Knowledge in Predicting Appraisal Reactios , Job Satisfaction and Organizational Commitmen", **Journal of Organizational Behavior**, 19 : 53 – 65.
- Lewis M. D., 1989, **Effective Leadership Strategies for The Community College President**, Long Beach, CA: Long Beach City College (ED307948).
- Li Yueh Chen , 2004, "Examining The Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitmen, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle – Size Firms of Taiwan", **The Journal of Amerika of American Academy of Business**, Cambridge, September.
- Locke E. A., 1969, "What is Job Satisfaction?", **Organizational Behaviour and Human Performance**, Vol.4, p.309-36.
- Locke E. A., 1970, "Job Satisfaction and Job Performance: a Theoretical Analysis", **Organization Behavior and Human Performance**, Vol.5, p.484-500.
- Locke E. A., & David M. S., 1979, "Participation in Decision-Making: One More Look", **In Research in Organizational Bahviour 1**, Edited by B. M. Staw, 265-339, Green-wich, CT: JAI Press.
- Lucey C. A., 2002, "Civic Engagement, Shared, Governance, and Community College", **Academy**, 88(4), 27-31.
- Lum, L., Kervin J. Clark K., Reid F., dan Sirola W., 1998, "Explaining Nursing Turover Intent : Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment", **Journal of Organizational Behavior**, 19 : 305 – 320.
- Luthans F., 1992, **Organizational Behavioural**, 7th Edition, McGraw-Hill, New York.

- Macy B. A., M. F. Peterson, & L. W. Norton, 1989, "A Test of Participation Theory in a Work Redesign Field Setting: Degree of Participation and Comparison Site Contracts", **Human Relation**, 42(12): 1095-1165.
- Martin J., 1992, **Cultures in Organizations: Three Perspectives**, Oxford University Press, London.
- Miller K. I., & P.R. Monge, 1986, "Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review", **Academy of Management Journal** 29(4): 727-53.
- Nur Indriantoro, 2000, "Hubungan A Size Dana Fungsi dengan Culture Organizational Perusahaan Manufaktur di Indonesia", **Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia**.
- Nystrom P.C., 1993, "Organizational Culture Strategies, and Commitments in Health Care Organizations", **Health Care Management Review**, Vol.18, p.43-9.
- Ostroff, Cheri, 1992, "The Relationship Between Satisfaction, Attitude and Performance : An Organizational Level Analysis", **Journal of Applied Psychology**, Vol 77, No. 5.
- O' Banion T., 1997, **A Learning College for The 21st Century**, Phoenix, AZ: American Council on Education Oryx Press Series on Higher Education.
- O' Reilly C.A. III, 1989, "Corporations Culture, and Commitment : Motivation and Social Control in Organizations", **California Management Review**, 31 (4) : 9 – 25.
- O' Reilly III C. A., Chatman J. Caldwell D. F., 1991, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person – Organization Fit", **Academy of Management Journal**, Vol. 34, 3, p.487-516.
- Payamta, 2003, "Gaya Kepemimpinan : Perkembangan dan Kepemimpinan Dalam Era Global", **Telaah** , September No. 13.
- Peterson D. E., & J. Hillkirk, 1941, **A Better Idea: Redefining The Way American Companies Work**, Boston: Houghton-Mifflin.
- Petty M. M, G. W. McGee, & J. W. Cavender, 1984, "A Meta-Analysis of The Relationship between Individual Performance", **Academy of Management Review** 9(4): 712-21.

- Robbins S. P., 2001, **Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi**, edisi kedelapan versi Bahasa Indonesia, Jilid 1 & 2, PT Prenhallindo, Jakarta.
- Roueche J. E. Baker G. A. III, & Rose R. R., 1989, **Shared Vision: Transformational Leadership in America Community College**, Washington DC: Community College Press.
- Russ F.A., dan Mc. Nelly K.M, 1995, "Link Among Satisfaction, Commitment, and Turnover Intent : The Moderating Effect of Experience, Gender, and Performance", **Journal of Business Research**, 34 : 57 – 65.
- Schein E., 1985, **Organizational Culture and Leadership**, San Frasisco Jossey - Bass.
- Shea Christine M, 199, "The Effect of Leadership Style on Performance Imptovement on a Manufacturing Task", **Journal of Business**, Vol 72, No. 3.
- Sheridan J.E (1992), "Organizational Culture and Employee Retention", **Academy of Management Journal** (Desember) PP 1036 - 1056.
- Singh-Sengupta, Sunita, 1997, "Leadership: A Style or an Influence Process", **Ijir**, vol.32, no32 january, 265-286.
- Smircich L., 1983, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", **Administration Science Quarterly**, 28 : 339 – 359.
- Soehardi Sigit, 2001, **Esensi Teori Perilaku Organisasional**, Fakultas Ekonomi Universitas Sarjana Wiyata Taman Siswa, Yogyakarta.
- Soonhee Kim, 2002, "Participative Management and Job Satisfaction : Lesson for Management Leadership", **Public Administration Review**, Vol 62, No. 2, P. 231 - 241.
- Spector P. E., 1986, "Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy adn Participation at Work", **Human Relation** 39(11): 1005-1016.
- Tett R. P., & J. P Meyer, 1993, "Job Satisfaction Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings", **Personnel Psychology** 46(2): 259-93.
- Trovik S. J & McGiveren M. H., 1997, "Determinants of Organizational Performance", **Management Decision**, Volume 35, P.417-35.

Vanderberg R.J., Lance C.E, 1994, "Examining The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment", **Journal of Management**, 18 (1) : 153 – 167.

Wagner J. A. III, 1994, "Participation's Effect on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence", **Academy of Management Review**, 19 (2): 312-30.

Wallach E. J., 1983, "Individual and Organizations: The Culture Match", **Training and Development Journal**, 37: 2, 29-36.

Witt L.A., Nye L.G., 1992, "Gender and The Relationship Between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction", **Journal of Applied Psychology**, 78 (5) : 744 – 780.

Kuesioner

Kepada Yang Terhormat
Bapak / Ibu karyawan Universitas Semarang
di
S E M A R A N G.

Dengan hormat,

Guna memenuhi tugas akhir di Magister Manajemen UNDIP Semarang, kami diminta untuk menyusun sebuah karya ilmiah atau tesis. Adapun judul tesis kami adalah : *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.*

Sehubungan hal tersebut, kami mohon partisipasi Bapak / Ibu untuk memberikan data, dengan mengisi kuesioner (daftar pertanyaan) yang sudah kami siapkan. Informasi yang disampaikan lewat kuesioner hanya semata-mata untuk kepentingan akademik. Kerahasiaan tetap terjamin. Dapat dimungkinkan hasilnya sebagai salah satu pertimbangan pimpinan dalam mengambil kebijakan yang lebih bermanfaat bagi kita bersama.

Demikian atas partisipasi untuk meluangkan waktu guna pengisian kuesioner ini serta kerjasamanya, tidak lupa kami sampaikan terimakasih.

Semarang, Agustus 2006

Hormat Saya

(Sudarmadi)

IDENTITAS RESPONDEN

Nama

:

.....

Jenis Kelamin

: Laki-laki

Perempuan

Status Perkawinan

:

Belum Kawin

Kawin

Duda / Janda

Pendidikan

: SMP / Madrasah Tsanawiyah / ST

SMU / SMK / Madrasah

Aliyah

D I / II / III

Sarjana (S 1)

Lama bekerja

: tahun bulan

Pada bagian

:

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Pilih salah satu nomor jawaban dengan memberikan tanda silang (x) pada jawaban yang sesuai menurut Bapak / Ibu pada kotak yang berisi skala 1 s/d 10 pada setiap pertanyaan.

Contoh : cara menjawab

No	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				
1.	Atasan saya sering berkonsultasi dengan anak buah	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	pada kehidupan dan kondisi keluarga calon karyawan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Karyawan mengindahkan perilaku karyawan yang lain di rumah dan di kantor .	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Karyawan jarang berpikir jauh kedepan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

D. Open System

No	Pertanyaan – pertanyaan	Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Karyawan baru hanya perlu beberapa hari untuk menyesuaikan diri.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Lembaga dan orang-orang didalamnya terbuka terhadap pendatang baru dan pihak luar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Karyawan banyak memperhatikan lingkungan pekerjaan fisik.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Setiap karyawan kurang nyaman dalam kantor.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

E. Loose Control

No	Pertanyaan – pertanyaan	Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Tidak semua orang menyadari biaya yang sedang terjadi.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Waktu rapat dapat dilaksanakan setiap saat.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Tidak semua karyawan berpenampilan rapi.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Karyawan sering humor dalam pekerjaan maupun organisasi.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

F. Normatic

No	Pertanyaan – pertanyaan	Sangat Tidak Setuju								Sangat Setuju	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Lembaga memiliki banyak kontribusi pada masyarakat sekitar kampus.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Dalam organisasi ini prosedur lebih ditekankan daripada hasil.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Pemimpin sering berbicara tentang sejarah organisasi.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Lembaga kurang memberikan tekanan kepada pelayanan pelanggan .	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Gaya Kepemimpinan

A. Participative Style / Gaya Partisipatif

No	Pertanyaan – pertanyaan	Sangat Tidak Setuju								Sangat Setuju	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Atasan saya sering berkonsultasi dengan anak buah.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Atasan saya membiarkan anak buah menyelesaikan masalah secara bersama.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Atasan saya bercampur secara bebas dengan anak buah.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Atasan saya memperlakukan anak buah secara sama antara yang satu dengan yang lain.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

B. Nurturant Style / Gaya Pengasuh

No	Pertanyaan – pertanyaan	Sangat Tidak Setuju								Sangat Setuju	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Atasan saya memperhatikan secara pribadi dalam mempromosikan anak buah, bagi mereka yang bekerja keras.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Atasan saya dengan senang membimbing dan mengarahkan anak buah yang suka bekerja keras.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Atasan saya bersikap baik pada mereka yang bekerja dengan tulus.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Atasan saya memberi bantuan pada mereka yang bekerja keras.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

C. Authoritarian Style / Gaya Otoriter

No	Pertanyaan - pertanyaan	Sangat Tidak Setuju										Sangat Setuju									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Atasan saya menyimpan informasi penting untuk dirinya sendiri.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Atasan saya berperilaku seakan-akan kekuasaan dan prestise penting bagi kepatuhan anak buah.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Atasan saya berpikir tidak semua karyawan mempunyai kemampuan untuk menjadi pelaksana pekerjaan secara mandiri.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Atasan saya selalu merasa percaya diri dalam mengambil keputusan yang tepat.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

D. *Bureaucratic Style / Gaya Birokratis*

No	Pertanyaan - pertanyaan	Sangat Tidak Setuju										Sangat Setuju									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Atasan saya menyerahkan pengambilan keputusan besar ditangan pucuk pimpinan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Atasan saya menjaga hubungan impersonal (memisahkan urusan kerja dengan urusan pribadi) dengan anak buah.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Atasan saya bertindak sesuai dengan peraturan organisasi.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Atasan saya mengharapkan anak buah untuk mematuhi peraturan berkaitan dengan pekerjaan mereka.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

E. *Test-Oriented Style / Gaya Berorientasi Pada Tugas*

No	Pertanyaan - pertanyaan	Sangat Tidak Setuju										Sangat Setuju									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Atasan saya bekerja keras sekalipun dalam kondisi yang tidak nyaman.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Atasan saya selalu memperbaharui pengetahuan berkaitan dengan pekerjaan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Atasan saya sangat disiplin dalam melaksanakan pekerjaan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Atasan saya sangat tidak suka kepada anak buah yang datang terlambat.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Kepuasan Kerja

A. Kepuasan dengan Gaji

No	Pertanyaan – pertanyaan	Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Organisasi memberikan gaji lebih baik dari pesaing.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Gaji saya sepadan, mengingat tanggungjawab yang saya pikul.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Saya diberi gaji lebih rendah untuk apa saya kerjakan. (R)	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4	Tunjangan yang saya terima cukup.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

B. Kepuasan dengan Promosi

No	Pertanyaan – pertanyaan	Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1	Saya tidak suka dengan dasar yang digunakan untuk promosi dalam organisasi. (R)	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2	Promosi jarang terjadi dalam organisasi saya. (R)	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3	Jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan .	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Saya puas dengan tingkat kemajuan saya.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

C. Kepuasan dengan Rekan Sekerja

No	Pertanyaan – pertanyaan	Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1	Orang yang bekerja dengan saya tidak memberikan dukungan yang cukup pada saya. (R)	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2	Ketika saya meminta orang (teman) melakukan pekerjaan tertentu, pekerjaan tersebut selesai.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Saya menikmati bekerja dengan teman-teman disini.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Saya bekerja dengan orang yang bertanggungjawab.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

D. Kepuasan dengan Atasan

No	Pertanyaan - pertanyaan	Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Atasan tempat saya bekerja selalu memberikan dukungan pada saya .	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

berhubungan baik dengan pelanggan (dosen dan mahasiswa).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

