

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI  
DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP  
KEPUASAN KERJA UNTUK MENINGKATKAN  
KINERJA KARYAWAN  
(Studi Kasus Pada RS Roemani Semarang)**



**TESIS**

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

**Disusun oleh :**

**RATNA KUSUMAWATI  
NIM. C4A006214**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2008**



### **Sertifikasi**

Saya, *Ratna Kusumawati*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Ratna Kusumawati

April 2008

## **PERSETUJUAN TESIS**

**Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :**  
**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN**  
**GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN**  
**KERJA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA**  
**KARYAWAN**  
**(Studi Kasus Pada RS Roemani Semarang)**

yang disusun oleh Ratna Kusumawati, NIM C4A006214  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada tanggal 25 Juni 2008

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Dr. Hj. Indi Djastuti, MS

Dr. Ibnu Widiyanto, MA

Semarang, 25 Juni 2008  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program

Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA

## **HALAMAN MOTTO/PERSEMBAHAN**

- Jika tangan kanan memberi tangan kiri jangan sampai melihat
- Jangan meminta sesuatu, jangan menginginkan sesuatu sebagai balasan, berikan apa yang kau berikan dan itu akan datang kembali kepadamu dengan sendirinya. Namun jangan memikirkannya saat ini. Ia akan datang berlipat ganda ribuan kali, namun perhatianmu jangan diarahkan kesitu, yang terpenting milikilah kekuatan untuk memberi

Hasil karya ini aku persembahkan untuk orang-orang yang aku sayangi :

1. Ayahanda
2. Kakak-kakakku serta adik-adikku
2. Sahabt-sahabatku

## ABSTRACT

*Medical services industry has become more competitive nowadays. This made hospitals need to improve their performance. Roemani Hospital in Semarang is not an exception. One effort that can be done is to improve the performance of the employees through employee's Job satisfaction. This research evaluates the effect of Organizational Culture and Leadership Style on Employee's Job Satisfaction that influence the Employee's performance.*

*To test the issue, data was collected by distributing questionnaires to 110 employees of Roemani Hospital in Semarang. The data acquired was analyzed using the Structural Equation Model (SEM). From the result of this analysis, the Structural Equation Model has fulfilled the Goodness of Fit Index criteria: chi square = 106.716, probability = 0.649, RMSEA = 0.000, GFI = 0.892, AGFI = 0.854, CFI = 1.000.*

*The analysis result shows that Organizational Culture positively and significantly affect the Job Satisfaction that positively and significantly affect the performance, Organizational Culture positively, significantly and directly affect the Performance, The Leadership Style positively and significantly affect the performance both directly and indirectly through Job Satisfaction.*

*Based on the results, managerial implication suggest that improvement of the job satisfaction and performance can be achieved by establishing and treasuring the involvement culture, and having a participative leadership style align with giving salaries that is considered satisfying .*

**Key words : organizational culture, leadership style, job satisfaction, performance**

## ABSTRAKSI

Industri layanan medis saat ini semakin kompetitif. Hal ini mendorong rumah sakit-rumah sakit untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Tak terkecuali Rumah Sakit Roemani Semarang. Salah satu usaha yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan kinerja karyawan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian ini menganalisa pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Untuk menguji permasalahan tersebut, kuesioner disebar pada 110 karyawan Rumah Sakit Roemani Semarang. Data yang terkumpul kemudian dianalisa menggunakan teknik analisis Model persamaan Struktural -*Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil Analisis SEM telah memenuhi kriteria indeks kelayakan model (*Goodness of Fit Index Criteria*): chi square = 106.716, probability = 0.649, RMSEA = 0.000, GFI = 0.892, AGFI = 0.854, CFI = 1.000.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja, gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja baik secara langsung maupun tak langsung melalui kepuasan kerja.

Atas dasar hasil tersebut, implikasi manajerial yang dapat disarankan adalah peningkatan kepuasan kerja dan kinerja dapat dicapai dengan menciptakan dan menjaga budaya keterlibatan dalam budaya perusahaan, menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif sejalan dengan memberikan tingkat gaji yang dirasa memuaskan bagi karyawan.

**Kata kunci : budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, kinerja**

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrohhim,

Puji syukur saya panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberi rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis untuk dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “**Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan**”.

Segala yang telah tertuang dalam karya ini bukanlah hasil kerja penulis semata. Berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan bimbingan, arahan, dukungan, dan wawasan untuk terselesaikannya karya ini. Dalam kesempatan ini dengan penuh kebanggaan dan rasa hormat penulis hendak mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dr. Hj. Indi Djastuti, MS selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah memberikan sumbangan pemikiran serta masukan yang sangat berharga dalam penyusunan tesis ini,
2. Dr. Ibnu Widiyanto, MA selaku Dosen Pembimbing Anggota yang juga telah memberikan arahan dan bimbingan dalam penyusunan tesis ini.
3. Ayahanda tercinta atas segala doanya serta saudara-saudaraku.
4. Para Dosen Program Magister Manajemen, yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan selama saya menempuh studi di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
5. Bapak / Ibu responden karyawan RS Roemani Semarang atas kesediaannya memberikan data / informasi yang diperlukan dalam penyusunan tesis ini.
6. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Saya sangat berharap bahwa penelitian ini memberikan manfaat khususnya dalam bidang Sumber Daya Manusia. Semoga kekurangan yang ada tidak mengurangi makna dari penelitian ini tetapi dapat menjadi peluang untuk penelitian berikutnya.

Semarang, Juni 2008

Ratna Kusumawati

## DAFTAR ISI

|   |      |
|---|------|
| HALAMAN JUDUL .....   | i    |
| PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....   | ii   |
| HALAMAN PENGESAHAN .....  | iii  |
| HALAMAN MOTTO/PERSEMBAHAN .....   | iv   |
| ABSTRACT .....  | v    |
| ABSTRAKSI .....   | vi   |
| KATA PENGANTAR .....  | vii  |
| DAFTAR ISI .....  | ix   |
| DAFTAR TABEL .....  | xi   |
| DAFTAR GAMBAR .....   | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN .....   | xiv  |
| <br>  |      |
| <b>BAB I    PENDAHULUAN</b>   |      |
| 1.1    Latar Belakang Masalah .....   | 1    |
| 1.2    Perumusan Masalah .....  | 4    |
| 1.3    Tujuan Penelitian .....  | 5    |
| 1.4    Kegunaan Penelitian .....  | 6    |
| <br>  |      |
| <b>BAB II    TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL</b>                      |      |
| 2.1    Konsep Dasar .....   | 7    |
| 2.1.1    Budaya Organisasi .....  | 7    |
| 2.1.2    Kepemimpinan .....   | 9    |
| 2.1.3    Kepuasan Kerja .....   | 12   |
| 2.1.4    Kinerja Karyawan .....   | 14   |
| 2.2    Mekanisme Antar Variabel .....                                       | 16   |
| 2.3    Penelitian Terdahulu .....   | 24   |
| 2.4    Kerangka Pemikiran Penelitian .....                                  | 26   |
| 2.5    Hipotesis .....  | 26   |
| 2.6    Dimensionalisasi Variabel dan Definisi Operasional<br>Variabel ..... | 27   |

|                |   |    |
|----------------|---|----|
| <b>BAB III</b> | <b>METODE PENELITIAN</b>                              |    |
| 3.1            | Jenis dan Sumber Data .....                           | 33 |
| 3.2            | Populasi dan Sampel .....                             | 33 |
| 3.3            | Definisi Operasional Variabel Dan Pengukuran Variabel | 34 |
| 3.4            | Metode Pengumpulan Data .....                         | 36 |
| 3.5            | Teknik Analisis .....                                 | 36 |
| <br>           |   |    |
| <b>BAB IV</b>  | <b>ANALISIS DATA</b>                                  |    |
| 4.1            | Gambaran Umum Tempat Penelitian .....                 | 43 |
| 4.2            | Gambaran Umum Responden Penelitian .....              | 44 |
| 4.3            | Analisis Data .....                                   | 46 |
| 4.4            | Pengujian Hipotesis .....                             | 68 |
| 4.5            | Analisis Pengaruh .....                               | 69 |
| 4.6            | Kesimpulan Bab .....                                  | 71 |
| <br>           |   |    |
| <b>BAB V</b>   | <b>KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL</b>            |    |
| 5.1            | Ringkasan Penelitian .....                            | 72 |
| 5.2            | Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian .....       | 74 |
| 5.3            | Kesimpulan Masalah Penelitian .....                   | 76 |
| 5.4            | Implikasi Teoritis .....                              | 77 |
| 5.5            | Implikasi Manajerial .....                            | 81 |
| 5.6            | Keterbatasan Penelitian .....                         | 83 |
| 5.7            | Agenda Penelitian Mendatang .....                     | 84 |

**DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR TABEL

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Tabel 2.1  | Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian .....                             | 32 |
| Tabel 3.1  | Jumlah Responden berdasarkan Jenis Ketenagaan di RS<br>Roemani .....                     | 34 |
| Tabel 3.2  | Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian .....                             | 35 |
| Tabel 3.3  | Model Persamaan Struktural .....   | 39 |
| Tabel 3.4  | Model Pengukuran .....   | 39 |
| Tabel 3.5  | <i>Goodness of-fit Indices</i> .....   | 41 |
| Tabel 4.1  | Data Demografik Responden Penelitian .....   | 45 |
| Tabel 4.2  | Indeks Variabel Budaya Organisasi .....  | 47 |
| Tabel 4.3  | Indeks Variabel Gaya Kepemimpinan .....  | 48 |
| Tabel 4.4  | Indeks Variabel Kepuasan Kerja .....   | 49 |
| Tabel 4.5  | Indeks Variabel Kinerja .....  | 50 |
| Tabel 4.6  | Hasil Pengujian Kelayakan Faktor Konfirmatori Variabel<br>Budaya Organisasi .....        | 52 |
| Tabel 4.7  | <i>Regression Weight</i> Analisa Faktor Konfirmatori Variabel<br>Budaya Organisasi ..... | 53 |
| Tabel 4.8  | Hasil Pengujian Kelayakan Faktor Konfirmatori Variabel<br>Gaya Kepemimpinan .....        | 55 |
| Tabel 4.9  | <i>Regression Weight</i> Analisa Faktor Konfirmatori Variabel<br>Gaya Kepemimpinan ..... | 56 |
| Tabel 4.10 | Hasil Pengujian Kelayakan Faktor Konfirmatori Variabel<br>Kepuasan Karyawan .....        | 58 |
| Tabel 4.11 | <i>Regression Weight</i> Analisa Faktor Konfirmatori Variabel<br>Kepuasan Karyawan ..... | 59 |
| Tabel 4.12 | Hasil Pengujian Kelayakan Faktor Konfirmatori Variabel<br>Kinerja Karyawan .....         | 61 |
| Tabel 4.13 | <i>Regression Weight</i> Analisa Faktor Konfirmatori Variabel<br>Kinerja Karyawan .....  | 62 |
| Tabel 4.14 | Analisis Univariate Outliers .....   | 65 |

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Tabel 4.15 | Hasil Pengujian Kelayakan Model <i>Structural Equal Model</i> (SEM) ..... | 67 |
| Tabel 4.16 | Pengujian Hipotesis .....   | 68 |
| Tabel 4.17 | Pengujian Pengaruh Variabel Intervening .....                             | 70 |
| Tabel 4.18 | Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian .....                     | 71 |
| Tabel 5.1  | Implikasi Teoritis .....  | 80 |
| Tabel 5.2  | Implikasi Kebijakan Manajerial .....                                      | 82 |

## DAFTAR GAMBAR

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Gambar 2.1 | Kerangka Pikir Penelitian .....                              | 26 |
| Gambar 2.2 | Indikator Variabel Budaya Organisasi .....                   | 28 |
| Gambar 2.3 | Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan .....                   | 30 |
| Gambar 2.4 | Indikator Variabel Kepuasan Kerja .....                      | 31 |
| Gambar 2.5 | Indikator Variabel Kinerja Karyawan .....                    | 32 |
| Gambar 4.1 | Analisis Faktor Konfirmatory Variabel Budaya Organisasi .... | 51 |
| Gambar 4.2 | Analisis Faktor Konfirmatory Variabel Gaya Kepemimpinan .    | 54 |
| Gambar 4.3 | Analisis Faktor Konfirmatory Variabel Kepuasan Kerja .....   | 57 |
| Gambar 4.4 | Analisis Faktor Konfirmatory Variabel Kepuasan Kerja .....   | 60 |
| Gambar 4.5 | Analisis Struktural Equation Modeling (SEM) .....            | 63 |
| Gambar 4.6 | Pengaruh Antar Variabel Dalam Diagram Jalur .....            | 70 |
| Gambar 5.1 | <i>Framework</i> proses meningkatkan Kinerja Karyawan .....  | 83 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|            |                        |
|------------|------------------------|
| Lampiran 1 | Kuesioner Penelitian   |
| Lampiran 2 | Data Penelitian        |
| Lampiran 3 | Uji Coba Kuesioner     |
| Lampiran 4 | Output Pengolahan Data |
| Lampiran 5 | Daftar Riwayat Hidup   |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan (Dessler, 1992). Setiap perusahaan akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Berbagai cara bisa ditempuh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya diantaranya dengan mewujudkan kepuasan kerja karyawan melalui budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan harapan karyawan.

Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain (Warididn dan Masrurukhin, 2006).

Selanjutnya Waridin dan Masrurukhin (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik (Robins, 1996). Hal ini

berarti bahwa setiap perbaikan budaya kerja kearah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan.

Untuk mengelola dan mengendalikan berbagai fungsi subsistem dalam organisasi agar tetap konsisten dengan tujuan organisasi dibutuhkan seorang pemimpin karena pemimpin merupakan bagian penting dalam peningkatan kinerja para pekerja (Bass,1994 dalam Cahyono 2005). Disamping itu kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawannya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perubahan lingkungan dan tehnologi yang cepat meningkatkan kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh organisasi, hal ini memunculkan kebutuhan organisasi terhadap pemimpin yang dapat mengarahkan dan mengembangkan usaha-usaha bawahan dengan kekuasaan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi dalam membangun organisasi menuju high performance (Harvey dan Brown, 1996, dalam Cahyono, 2005). Perilaku pemimpin mempunyai dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai. Efektivitas pemimpin dipengaruhi oleh karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Ketidak berhasilan pemimpin dikarenakan pemimpin tidak mampu menggerakkan dan memuaskan karyawan pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Tugas pimpinan adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja (Lodge dan Derek, 1992).

Gibson et al (1995), mengemukakan tugas manajemen sumber daya manusia berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan potensi yang

dimiliki sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi. Salah satu tujuan bekerja adalah memperoleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja berkaitan erat antara sikap pegawai terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, antara lain : situasi kerja, pengaruh sosial dalam kerja, imbalan dan kepemimpinan serta faktor lain.(Lodge & Derek, 1992, dalam Waridin & Masrukhin, 2006). Orang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan (*discrepancy*) antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan. Meskipun terdapat perbedaan akan tetapi kalau perbedaan tersebut positif maka orang atau pegawai akan merasa puas, demikian juga sebaliknya. Pegawai akan merasa puas bila mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan. Makin besar kebutuhannya yang terpenuhi akan semakin puas, begitu sebaliknya.

Penelitian ini mengambil sampel pada karyawan Rumah Sakit Roemani, dengan pertimbangan bahwa produk yang ditawarkan berupa jasa pelayanan yang mendudukan peran sumber daya manusia sebagai faktor yang sangat signifikan. Hasil dari pra survey yang peneliti lakukan di RS Roemani menunjukkan bahwa penelitian mengenai budaya organisasi selama ini belum pernah ada. Hal ini sesuai pengakuan dari ketua diklat RS Roemani. Pernyataan yang sama juga dilontarkan oleh staf RS Roemani mengenai belum banyak dilakukannya penelitian terhadap hal yang berhubungan dengan masalah tersebut, seperti misalnya masalah kepuasan kerja. Menurut Robbins (1996), karyawan yang puas akan cenderung untuk tidak mengundurkan diri.

Berangkat dari latar belakang masalah diatas maka peneliti mengambil judul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan”.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Perumusan masalah dalam penelitian ini mengacu dari latar belakang masalah mengenai belum adanya penelitian mengenai budaya organisasi di RS Roemani. Selain itu ditemukan adanya gap pada hasil-hasil penelitian terdahulu. Hasil penelitian Robin (2001), Masrukhin dan Waridin (2006), mengatakan bahwa ada pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Yuwalliatin (2006), Cahyono dan Suharto (2005), hasil penelitiannya menemukan ada pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan serta signifikan Penelitian mengenai kepemimpinan yang dilakukan Masrukhin dan Waridin (2006), Cahyono dan Suharto (2005), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Likert dan koleganya dalam Luthan (1998), Yamit (1994), DeGroot et al (2000), Hardini (2001), Silverthone dan Wang (2001), hasil penelitiannya menemukan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedang Guritno dan Waridin (2005), dalam penelitiannya menemukan hasil, kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan Buttler dan Reese (1991), hasil penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ostrof (1992), hasil penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja dan kinerja

karyawan menunjukkan hubungan yang rendah. Sedang penelitian Guritno dan Waridin (2005), menunjukkan ada pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Soejoti (2000), Masrukhin dan Waridin (2006), hasil penelitiannya menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dari uraian diatas, maka perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja karyawan melalui budaya organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis dan membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja
2. Menganalisis dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja
3. Menganalisis dan membuktikan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
4. Menganalisis dan membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
5. Menganalisis dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat :

1. Memberi masukan bagi perusahaan dalam usaha menanamkan sadar budaya pada karyawannya, meningkatkan kualitas pemimpin dan meningkatkan kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan.
2. Dapat menjadi acuan bagi penelitian-penelitian berikutnya
3. Mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

#### **2.1. Konsep Dasar**

##### **2.1.1. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi (Greenberg dan Baron, 2000).

Budaya organisasi berkaitan dengan konteks perkembangan organisasi, artinya budaya berakar pada sejarah organisasi, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung (Schenieder, 1996, dalam Cahyono 2005).

Menurut Stoner (1996) dalam Waridin & Masrukhin (2006) budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

Mas'ud (2004), budaya organisasional adalah system makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi

rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan.

Robins ( 2006), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

Lebih lanjut Robins (2006), mengatakan perubahan budaya dapat dilakukan dengan : (1) menjadikan perilaku manajemen sebagai model, (2) menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan serta keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan, (3) menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai, (4) menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru, (5) mengubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru, (6) menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis, (7) mengacak sub budaya melalui rotasi jabatan, dan (8) meningkatkan kerja sama kelompok.

Denison and Misra (1995) merumuskan indikator-indikator budaya organisasi sebagai berikut: (1) misi, (2) konsistensi, (3) adaptabilitas, dan (4) pelibatan.

### **2.1.2. Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi (Robbins, 2006).

Kartini (1994), menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu,menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangun motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjaring jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

George R. Terry (1985), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah merupakan hubungan antara seseorang dengan orang lain, pemimpin mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersama-sama dalam tugas yang berkaitan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Sedang Konz (1989), mendefinisikan kepemimpinan sebagai seni membujuk bawahan agar mau mengerjakan tugas-tugas dengan yakin dan semangat.

Fiedler dalam Cahyono (2005) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah pola hubungan antar individu yang menggunakan wewenang dan pengaruh

terhadap orang lain atau sekelompok orang agar terbentuk kerja sama untuk menyelesaikan suatu tugas.

Yulk (1989) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses pengaruh sosial yang sengaja dilakukan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktifitas-aktifitas dan relasi-relasi didalam sebuah organisasi.

Siagian dalam Waridin & Masrukhin (2006) berpendapat bahwa peranan para pimpinan dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan mempunyai fungsi sebagai penentu arah dalam pencapaian tujuan, wakil dan juru bicara organisasi, komunikator, mediator, dan integrator.

Selanjutnya Siagian mengatakan perilaku pemimpin memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai. Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misal bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan, dan memberikan kesejahteraan. Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana, dan hasil apa yang akan dicapai).

Kepemimpinan yang akan dilihat disini adalah gaya kepemimpinan dalam organisasi yang diterapkan oleh pimpinan terhadap bawahannya. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara bagaimana seorang pemimpin menjalankan tugasnya. Hani Handoko (1995), gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang

pemimpin dapat dengan tepat mengarahkan tujuan perseorangan dan tujuan organisasi.

Suit, Jusuf (1996), gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin dalam menghadapi dan melayani staf atau bawahan yang biasanya berbeda pada setiap individu dan dapat berubah-ubah untuk terciptanya kesatuan dan persatuan dalam berfikir serta berbuat dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Yulk (1989), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang dia inginkan. Gaya kepemimpinan merupakan karakteristik manajer-manajer inti dalam mencapai sasaran perusahaan atau dengan kata lain lebih menujuk pada pola perilaku eksekutif puncak dan tim manajemen senior.

Sing-Sengupta, Sunita (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004), mengatakan gaya kepemimpinan terdiri dari empat dimensi gaya kepemimpinan yaitu:

1. Gaya Otoriter, yaitu gaya kepemimpinan yang tidak membutuhkan pokok-pokok pikiran dari bawahan dan mengutamakan kekuasaan serta prestise sehingga seorang pemimpin mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dalam pengambilan keputusan (Singh-Sengupta, Sunita, 1997 dalam Fuad Mas'ud 2004).
2. Gaya Pengasuh, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin memperhatikan bawahan dalam peningkatan karier, memberikan bimbingan, arahan, bantuan dan bersikap baik serta menghargai bawahan yang bekerja dengan tepat waktu (Sing-Sengupta, Sunita, 1997 dalam Fuad Mas'ud, 2004).

3. Gaya Berorientasi pada tugas, yaitu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menuntut bawahan untuk disiplin dalam hal pekerjaan atau tugas (Singh-Sengupta, Sunita, 1997 dalam Fuad Mas'ud, 2004).
4. Gaya Partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengharapkan saran-saran dan ide-ide dari bawahan sebelum mengambil suatu keputusan ( House dan Mitchell, 1974 dalam Yulk, 1989). Vroom dan Arthur Jago (1988) dalam Yulk (1989), mengatakan bahwa dalam gaya kepemimpinan partisipatif untuk pengambilan keputusan juga dipengaruhi oleh partisipasi bawahan.

### **2.1.3. Kepuasan Kerja**

Wexley dan Yulk (1992) dalam Waridin dan Masrukhin (2006) menyatakan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Masing-masing individu memiliki tingkat kepuasan berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya. Dari deskripsi tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada didalam pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya. Apa yang dirasakan individu tersebut dapat positif atau negative tergantung dari persepsi terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Lodge dan Derek (1993), berpendapat bahwa orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan (*discrepancy*) antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan. Meskipun terdapat perbedaan kalau perbedaan tersebut positif maka orang atau pegawai akan merasa puas, demikian juga sebaliknya. Pegawai akan merasa puas bila mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan. Makin besar kebutuhannya yang terpenuhi akan semakin puas, begitu pula sebaliknya.

Lawler dalam Robbins (1996), mengatakan ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung dari kesesuaian atau keseimbangan (*equity*) antara yang diharapkan dengan kenyataan. Indikasi kepuasan kerja biasanya dikaitkan dengan tingkat absensi, tingkat perputaran tenaga kerja, disiplin kerja, loyalitas dan konflik dilingkungan kerja.

Baron (1986) dalam Guritno (2005) mengindikasikan bahwa kondisi kerja dapat membantu meningkatkan minat kerja, promosi dan meminimasi konflik antar karyawan, yang semuanya akan mengarah pada kepuasan karyawan.

Menurut Lam (1994) dalam Guritno (2005), suatu program perbaikan kualitas dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, antara lain melalui minat kerja yang meningkat, hubungan baik dengan manajemen dan sesama karyawan, keamanan kerja, peningkatan tanggung jawab, peningkatan gaji, kesempatan untuk promosi, kejelasan peran dan partisipasi yang semakin meningkat dalam pengambilan keputusan.

Celluci, Anthony J dan David L, Devries (1974) dalam Fuad Mas'ud (2004) merumuskan indikator-indikator kepuasan kerja sebagai berikut :

1. Kepuasan dengan gaji (*satisfaction with pay*)
2. Kepuasan dengan promosi (*satisfaction with promotion*)
3. Kepuasan dengan rekan sekerja (*satisfaction with co-workers*)
4. Kepuasan dengan penyelia (*satisfaction with supervisor*)
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (*satisfaction with work itself*)

#### **2.1.4. Kinerja Karyawan**

Byars (1984), mengartikan kinerja sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi bisa dikatakan prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Selanjutnya persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan.

Robbins (1996), mengatakan kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Rich, Gregory (1997) mengatakan kinerja dianggap lebih dari sekedar produktivitas karena kinerja menyangkut perilaku alami yang dimiliki seseorang untuk bebas melakukan tindakan sesuai keinginannya. Perilaku bebas untuk

bertindak ini tetap tidak bisa dilepaskan syarat-syarat formal peran seorang karyawan untuk meningkatkan fungsi efektif suatu organisasi.

Dessler (1992) mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya.

Winardi dalam Waridin dan Guritno (2005) mengatakan kinerja merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasarkan standard dan criteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan didalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Gomes (2001), menyatakan kinerja sebagai catatan terhadap hasil produksi dari sebuah hasil pekerjaan tertentu atau aktiviats tertentu dalam periode waktu tertentu. Sikula dalam Waridin dan Guritno (2005) mendefinisikan kinerja sebagai suatu evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan.

Siagian dalam Waridin dan Masrukhin (2006) kinerja adalah konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawan berdasar standard dan criteria yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang

memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Mangkunegara dalam Waridin dan Masrukhin (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Gibson et al dalam Waridin dan Masrukhin (2006) menyatakan kinerja adalah catatan terhadap hasil produksi dan pekerjaan atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu. Beberapa factor yang berperan dalam kinerja antara lain adanya efektivitas keseimbangan antara pekerja dan lingkungan yang berada didekatnya yang meliputi individu, sumberdaya, kejelasan kerja dan umpan balik.

Tsui et all (1997) dalam mas'ud (2004) merumuskan indikator-indikator kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Kualitas kerja karyawan
2. Standar profesional
3. Kuantitas kerja karyawan
4. Kreativitas karyawan

## **2.2. Mekanisme Antar Variabel**

### **2.2.1. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kepuasan Kerja**

Robins ( 2006), menyatakan budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya

yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Sedangkan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya. Dari deskripsi tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada didalam pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya (Wexley dan Yulk, 1992 dalam Waridin dan Masrukhin, 2006). Dapat disimpulkan disini bahwa semakin banyak aspek-aspek yang ada pada diri individu yang sesuai dengan budaya organisasi tempatnya bekerja maka akan semakin tinggi kepuasan kerjanya. Kirk L. Rongga (2001), hasil penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak sebesar 69% terhadap kepuasan kerja.

Nurhajati Ma'num dan Bisma Dewabrata (1995), hasil penelitiannya membuktikan adanya pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Wallace (1983), menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang dan hasil kerja tergantung kesesuaian antara karakteristik orang tersebut dengan budaya organisasi. Pernyataan Wallace didukung oleh J.N. Hood (1992), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja.

Dari uraian diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>1</sub> : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja**

### **2.2.2. Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja**

Hani Handoko (1995) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin dapat dengan tepat mengarahkan tujuan perseorangan dan tujuan organisasi. Sedangkan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya (Wexley dan Yulk, 1992 dalam Waridin dan Masrukhin, 2006). Dari dua pengertian tentang gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat dengan tepat mengarahkan tujuan organisasi dengan aspek-aspek / tujuan yang diharapkan individu atas pekerjaannya maka semakin tinggi kepuasan kerjanya. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Glisson dan Durick (1988) bahwa gaya kepemimpinan merupakan predictor bagi kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Menurut De Groot et.al (2000), kepemimpinan kharismatik mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja.

Church (1997), keragaman dalam kepuasan pegawai dikaitkan dengan sejauh mana manajer senior menunjukkan etika dan integritasnya sebagai pemimpin, manajer menengah bergantung pada metode inspirasional dari pemotivasian dan kerjasama dengan pegawai lainnya.

Dari uraian diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>2</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja**

### **2.2.3. Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Karyawan**

Ostroff (1992) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja, selanjutnya karyawan yang merasa terpuaskan terhadap pekerjaan biasanya bekerja lebih keras dan lebih baik dibandingkan karyawan yang mengalami stress dan tidak terpuaskan terhadap pekerjaannya. Kepuasan dan sikap karyawan merupakan hal yang penting dalam menentukan perilaku dan respon terhadap pekerjaannya. Melalui ini organisasi yang efektif dapat tercapai.

Lebih lanjut Ostroff (1992) menjelaskan bahwa karyawan yang merasa puas, berkomitmen dan dapat menyesuaikan diri dengan baik untuk lebih berisiko bekerja guna memenuhi tujuan organisasi dan memberikan pelayanan sepenuh hati pada organisasi dengan meningkatkan kinerja yang akan mendukung efektivitas organisasi dibandingkan dengan pekerjaan yang tidak puas.

Laffaldano & Munchinsky (1985), mengatakan kepuasan kerja juga disinyalir berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun berbagai riset menunjukkan adanya hubungan yang rendah antara kepuasan kerja dengan kinerja. Berbagai alasannya antara lain : masalah pengukuran, desain penelitiannya, karakteristik pekerjaan dan karakteristik karyawan.

Organ (1977), menunjukkan bahwa pada level organisasi, kepuasan kerja mempengaruhi produktivitas & profitabilitas dibandingkan dengan karyawan yang kepuasannya kecil.

Wexley dan Yulk dalam Waridin dan Masrukhin (2006) mengatakan kepuasan kerja sangat berkaitan erat antara sikap pegawai terhadap berbagai

factor dalam pekerjaan, antara lain situasi kerja, pengaruh sosial dalam kerja, imbalan dan kepemimpinan serta factor lain. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.

Lawler (1998), dalam Robbins (1996), mengatakan kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan (*equity*) antara yang diharapkan dengan kenyataan. Indikasi kepuasan kerja biasanya dikaitkan dengan tingkat absensi, tingkat perputaran tenaga kerja, disiplin kerja, loyalitas dan konflik di lingkungan kerja. Hal-hal tersebut mempengaruhi kinerja pegawai dan efektivitas organisasi.

Dari uraian diatas dapat ditarik sebuah hipotesis :

**H<sub>3</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

#### **2.2.4. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi mengacu kepada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain (Robbins, 2006). Selanjutnya Robbins mengatakan suatu sistem nilai budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

Rivai (2003) dalam Waridin dan Masrukhin (2006) menyatakan bahwa semakin baik budaya kerja maka kinerja akan semakin tinggi begitu juga sebaliknya. Hal ini berarti bahwa setiap perbaikan budaya kerja kearah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai, demikian juga sebaliknya.

Hasil penelitian Waridin dan Masrukhin (2006) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diindikasikan dengan budaya dituntutnya pegawai mencari cara-cara yang lebih efektif dan berani menanggung resikonya, cermat dalam melaksanakan pekerjaan, perhatian pada kesejahteraan pegawai, tuntutan konsentrasi yang dicapai, semangat yang tinggi dalam bekerja, serta kewajiban dalam merealisasikan target dan tugas instansi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Denison (1990) menyimpulkan bahwa budaya organisasi ternyata merupakan strategi penting yang efektif bagi manajemen dalam mendorong kinerja karyawan.

Kottler dan Heskett dalam Waridin dan Masrukhin (2006) mengatakan budaya perusahaan dapat memberikan dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Dan Budaya perusahaan akan menjadi faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan organisasi.

Robbins (2006), mengatakan bahwa kinerja organisasi mensyaratkan strategi, lingkungan teknologi dan budaya organisasi bersatu. Peter dalam Yuwalliatin (2006) mengatakan organisasi atau perusahaan yang berhasil atau kinerja tinggi karena mempunyai budaya yang kuat.

Dari uraian diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

**H<sub>4</sub> : Budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

#### **2.2.4. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan**

Kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawai akan mempengaruhi kinerja. Lodge dan Derek (1993), mengatakan perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai. Efektivitas pemimpin dipengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin dikatakan tidak berhasil jika tidak bisa memotivasi, menggerakkan, dan memuaskan pegawai pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Tugas pimpinan adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja.

Siagian Dalam Waridin dan Guritno (2006) mengatakan perilaku pemimpin memiliki kecenderungan pada dua hal yang konsideransi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai. Kecenderungan pimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misal bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan, dan memberikan kesejahteraan. Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana, dan hasil apa yang akan dicapai). Waridin dan Guritno (2006) menunjukkan bahwa perilaku (misalnya pola dan gaya) kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

House (1998), menyatakan bahwa perilaku pemimpin memiliki dampak yang signifikan terhadap sikap karyawan, perilaku dan kinerja karyawan. Efektivitas pemimpin akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik bawahannya. Perilaku pada dasarnya terkait dengan proses pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya.

Graen dan Scandura dalam Waridin dan Guritno (2006), mengatakan dalam transactional theories, tingkat hubungan antara atasan dan bawahan didasarkan pada adanya pertukaran atau bargaining antara pimpinan dan bawahan. Hal ini diindikasikan bahwa kalau seorang bawahan gagal dalam motivasi kerjanya dan kepuasan kerjanya, maka seorang pemimpin melalui perilaku kerjanya harus memberikan kompensasi terhadap kegagalan tersebut. Pemimpin bersikap kepada bawahan kaitannya dengan kegagalan yang dilakukan bawahannya dengan mengidentifikasi apakah kegagalan disebabkan oleh lingkungan, tugas atau kompetensi dan motivasi dari karyawan.

Bass (1994), mengatakan untuk mengelola dan mengendalikan berbagai fungsi subsistem dalam organisasi agar tetap konsisten dengan tujuan organisasi dibutuhkan seorang pemimpin karena pemimpin merupakan bagian penting dalam peningkatan kinerja para pekerja. Perubahan lingkungan dan teknologi yang cepat meningkatkan kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh organisasi, hal ini memunculkan kebutuhan organisasi terhadap pemimpin yang dapat mengarahkan dan mengembangkan usaha-usaha bawahan dengan kekuasaan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi dalam membangun organisasi menuju high performance (Harvey & Brown dalam Cahyono dan Suharto, 2005).

Dari uraian diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>5</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

### **2.3. Penelitian Terdahulu**

Kegunaan penelitian terdahulu adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sehingga bisa dijadikan pijakan atau dasar untuk penelitian ini. Adapun hasil penelitian-penelitian terdahulu seperti akan diuraikan sebagai berikut : Hasil penelitian Robbins (2001) mengatakan bahwa ada pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Studi Robbins mengatakan bahwa kinerja organisasi mensyaratkan strategi lingkungan, teknologi dan budaya organisasi bersatu. Yuwalliatin (2006) hasil penelitiannya menemukan ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Rivai (2003) menyatakan bahwa semakin kuat budaya organisasi, semakin meningkat kinerja pegawai. Masrukhin dan Waridin (2006), dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, tetapi secara statistik tidak signifikan. Suharto dan Cahyono dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Masrukhin dan Waridin (2006), penelitiannya menemukan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedang Guritno dan Waridin (2005), dalam penelitiannya menemukan hasil perilaku kepemimpinan mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Suharto dan Cahyono, hasil penelitiannya menemukan hasil kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Likert dan koleganya (1967) dalam Luthan (1998), Yamit (1994), DeGroot et al. (2000), Hardini (2001), Silverthone dan Wang (2001), hasil penelitiannya menemukan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Buttler & Reese (1991), hasil penelitiannya menemukan gaya kepemimpinan tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Ostrof (1992) tentang kepuasan kerja menemukan hasil bahwa kepuasan kerja dan kinerja menunjukkan hubungan yang rendah. Soejoti (2000), hasil penelitiannya kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Masrukhin dan Waridin (2006), menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian Soejoti. Hasil penelitian Guritno dan Waridin (2005), menunjukkan ada pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

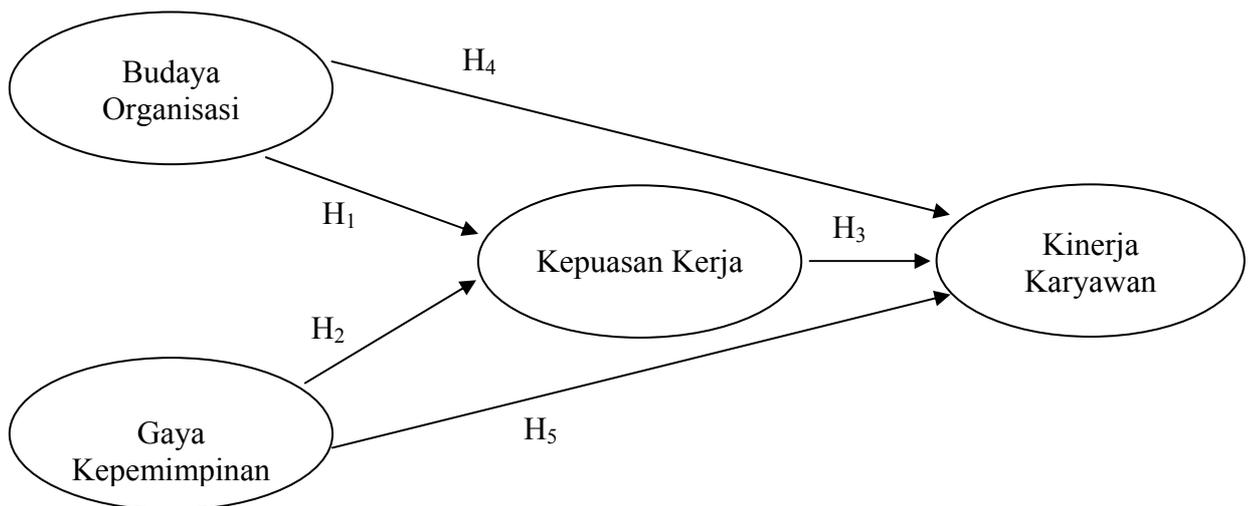
Sedangkan penelitian terdahulu yang ada di RS Roemani pernah dilakukan oleh Mahardiani (2004) yang mengangkat tema mengenai pentingnya pemberdayaan karyawan dalam organisasi untuk menghadapi tingkat persaingan bisnis yang sangat tinggi yang disebabkan oleh semakin cepatnya perubahan dan perkembangan dalam lingkungan makro seperti industri, perekonomian, teknologi dan telekomunikasi dan studi yang dilakukan oleh Iskandar (2006) yang menjelaskan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu upaya strategis perusahaan untuk menciptakan kepuasan dalam bekerja, peningkatan faktor-faktor internal seperti motivasi dan faktor eksternal seperti iklim kerja sehingga tingkat

keluar masuk karyawan dapat diminimalisasi dan kinerja karyawan akan lebih baik.

#### 2.4. Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan telaah pustaka dan hipotesis yang dikembangkan diatas maka sebuah model konseptual atau kerangka pemikiran teoritis dapat dikembangkan seperti yang disajikan dalam diagram berikut :

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pikir Penelitian**



Sumber : Dikembangkan dalam penelitian ini

#### 2.5. Hipotesis

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

4. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

## **2.6. Dimensionalisasi Variabel Dan Definisi Operasional Variabel**

### **2.6.1 Variabel Budaya Organisasi**

Budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan dan prinsip-prinsip yang berfungsi sebagai dasar system manajemen organisasi, dan juga praktek-praktek manajemen dan perilaku yang membantu dan memperkuat prinsip-prinsip dasar tersebut (Denison, 2000).

Indikator budaya organisasi menurut Denison dan Misra (1995), adalah sebagai berikut:

1. Misi

Organisasi memiliki tujuan dan arah yang jelas. Organisasi mendefinisikan tujuan dan sasaran stratejik dan mengekspresikan visi masa depan.

2. Konsistensi

Organisasi cenderung memiliki budaya kuat yang konsisten, terkoordinasi dan terintegrasi secara baik. Norma-norma perilaku didasarkan pada nilai-nilai inti. Para pemimpin dan bawahan mencapai kesepakatan meskipun dengan sudut pandang yang berbeda.

### 3. Adaptabilitas

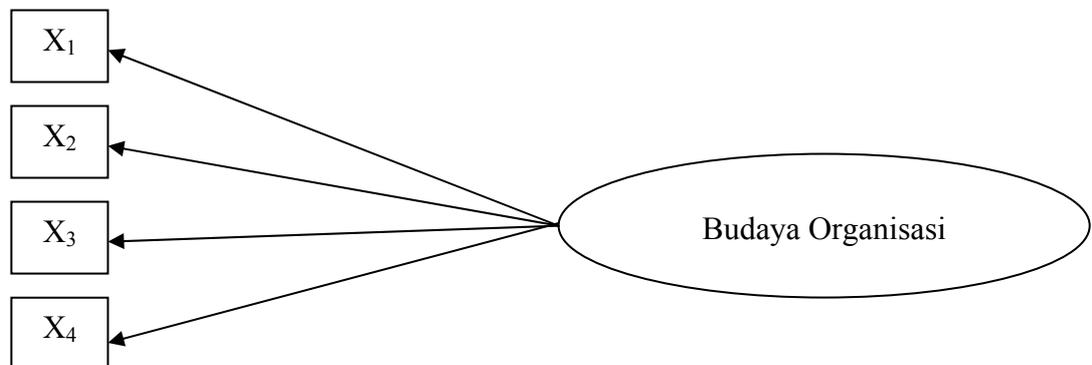
Organisasi memiliki kemampuan adaptasi yang didorong oleh keinginan pelanggan. Organisasi mengambil resiko, belajar dari kesalahan dan memiliki kapabilitas dan pengalaman untuk menciptakan perubahan.

### 4. Pelibatan

Organisasi memberdayakan karyawan, mengorganisir tim dan mengembangkan kemampuan SDM nya. Semua tingkat organisasi merasa bahwa mereka memiliki kontribusi yang akan mempengaruhi pekerjaannya dan tujuan organisasinya.

Berikut ini adalah gambar yang menerangkan variabel budaya organisasi

**Gambar 2.2**  
**Indikator Variabel Budaya Organisasi**



- X<sub>1</sub> : Misi
- X<sub>2</sub> : Konsistensi
- X<sub>3</sub> : Adaptabilitas
- X<sub>4</sub> : Pelibatan

*Sumber : Denison dan Misra (1995)*

### **2.6.2. Variabel Gaya Kepemimpinan**

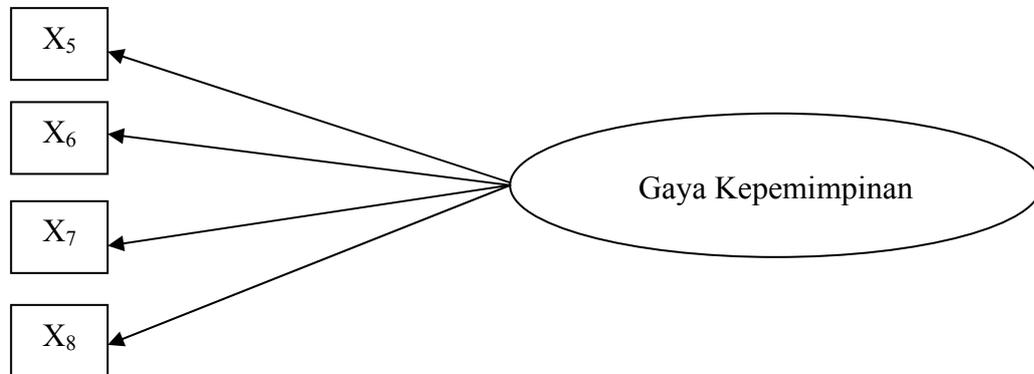
Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh social yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi (Robbins, 1996). Kepemimpinan mempunyai fungsi sebagai penentu arah dalam pencapaian tujuan, wakil dan juru bicara organisasi, komunikator, mediator, dan integrator (Siagian, 1997 dalam Waridin dan Masrukhin, 2006).

Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin dapat dengan tepat mengarahkan tujuan perseorangan dan tujuan organisasi (Hani Handoko, 1991). Singh- Sengupta, Sunita, 1997 dalam Fuad Mas'ud, 2004, mengatakan gaya kepemimpinan terdiri dari empat dimensi gaya kepemimpinan yaitu :

1. Gaya otoriter
2. Gaya pengasuh
3. Gaya berorientasi pada tugas
4. Gaya partisipatif

Berikut ini adalah gambar yang menerangkan model gaya kepemimpinan

**Gambar 2.3**  
**Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan**



X<sub>5</sub> : Gaya otoriter

X<sub>6</sub> : Gaya pengasuh

X<sub>7</sub> : Gaya beroorientasi pada tugas

X<sub>8</sub> : Gaya partisipatif

*Sumber : Singh-Sengupta, Sunita, (1997) dalam Fuad Mas'ud ( 2004)*

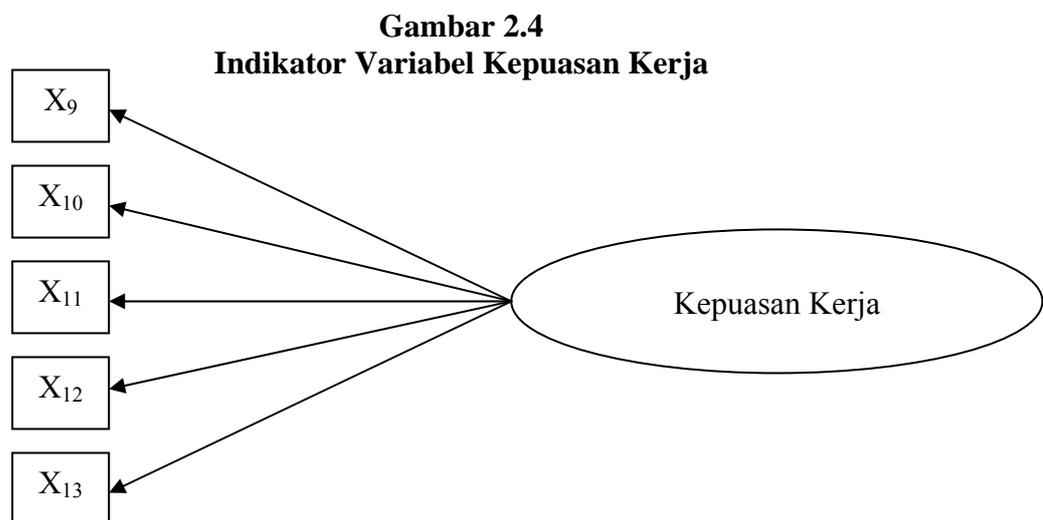
### **2.6.3. Variabel Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada didalam pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya (Wexley dan Yulk, 1992). Lawler dalam Robbins (1996) mengatakan ukuran kepuasan kerja sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung dari kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Indikasi kepuasan kerja dari Lawler dalam Robbins (1996) adalah tingkat absensi, tingkat perputaran tenaga kerja, disiplin kerja, loyalitas dan konflik dilingkungan kerja.

Celluci et all (1978) dalam Mas'ud (2004), mengatakan kepuasan kerja terdiri dari lima dimensi yaitu :

1. Kepuasan dengan gaji
2. Kepuasan dengan promosi
3. Kepuasan dengan rekan kerja
4. Kepuasan dengan penyelia
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

Berikut ini adalah gambar yang menerangkan model variabel kepuasan kerja



- X<sub>9</sub> : Kepuasan dengan gaji
- X<sub>10</sub> : Kepuasan dengan promosi
- X<sub>11</sub> : Kepuasan dengan rekan sekerja
- X<sub>12</sub> : Kepuasan dengan peyelia
- X<sub>13</sub> : Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

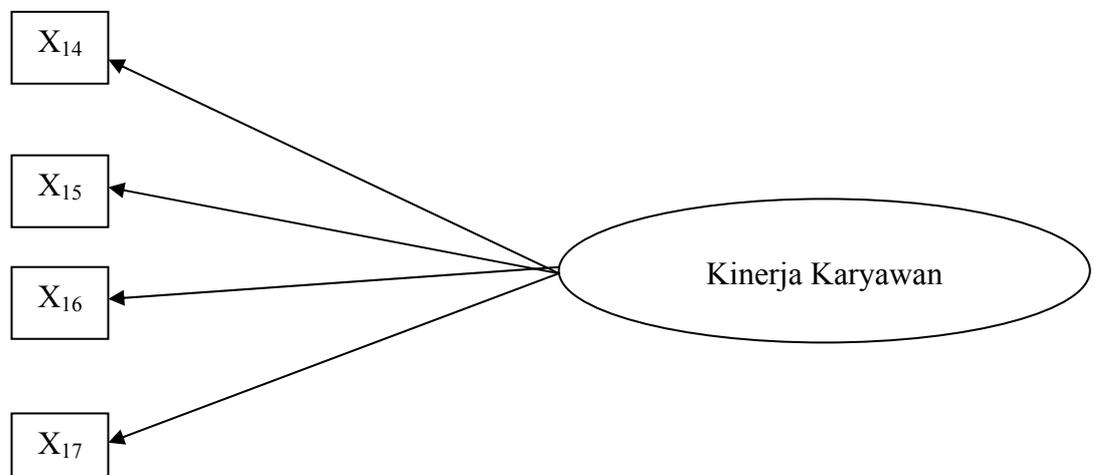
*Sumber : Celluci et all (1978) dalam Mas'ud (2004)*

#### 2.6.4. Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut criteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2001). Sedang menurut Dessler (1992) mengartikan kinerja sebagai prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Indikator kinerja karyawan dalam penelitian ini diambil dari Tsui et all dalam Mas'ud (2004) yaitu kualitas kerja, standar professional, kuantitas kerja, dan kreativitas karyawan.

Berikut ini adalah gambar yang menerangkan model variabel kinerja karyawan.

**Gambar 2.5**  
**Indikator Variabel Kinerja Karyawan**



- X<sub>14</sub> : Kualitas kerja
- X<sub>15</sub> : Standar profesional
- X<sub>16</sub> : Kuantitas kerja
- X<sub>17</sub> : Kreativitas karyawan

Sumber : Tsui et all (1997) dalam Mas'ud (2004)

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis dan Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada karyawan Rumah Sakit Rumani. Sedang data sekunder bersumber dari penelitian terdahulu dan dokumentasi lainnya yang relevan.

#### **3.2. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Rumah Sakit Roemani baik tenaga medis maupun non medis yang berjumlah 385 karyawan.

Sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus (Ferdinand, 2005):

$$\text{Jumlah sampel} = \text{jumlah indikator} \times 5 \text{ sampai } 10$$

Karena dalam penelitian ini terdapat 17 indikator, maka jumlah sampel yang digunakan adalah:

$$\text{Sampel minimum} = \text{Jumlah indikator} \times 5 = 17 \times 5 = 85 \text{ Responden.}$$

Selanjutnya Hair, dkk dalam Ferdinand (2005) menemukan bahwa ukuran sampel sesuai untuk SEM adalah antara 100 – 200 sampel. Dengan mengacu pada pendapat Hair maka jumlah sampel yang dipakai dalam penelitian adalah total sejumlah 100 responden.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan secara *cluster sampling* (*quota*) dengan pendekatan *convenience / accidental sampling*. Adapun jumlah sampel dari masing-masing jenis tenaga kerja dapat dilihat pada Tabel 3.1 berikut:

**Tabel 3.1**  
**Jumlah Responden berdasarkan Jenis Ketenagaan di RS Roemani**

| No | Jenis Tenaga                    | Populasi | Persentasi | Sampel |
|----|---------------------------------|----------|------------|--------|
| 1. | Paramedis                       | 184      | 47,79%     | 48     |
| 2. | Penunjang medis                 | 45       | 11,68%     | 12     |
| 3. | Non medis (Tenaga Administrasi) | 156      | 40,51%     | 40     |
|    | <b>Jumlah</b>                   | 385      | 100 %      | 100    |

Sumber : Hasil pengolahan data kepegawaian, 2007

### 3.3. Definisi Operasional Variabel Dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional, indikator, dan skala pengukuran masing-masing variable disajikan dalam Tabel 3.2 berikut ini:

**Tabel 3.2**  
**Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian**

| <b>Variabel</b>                    | <b>Definisi</b>   | <b>Indikator</b>  | <b>Literatur</b>  | <b>Skala</b> |
|------------------------------------|---|---|---|--------------|
| Dependen<br>Kinerja<br>karyawan    | Kinerja karyawan merupakan Prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standart kerja yang ditetapkan.  | kualitas kerja, standar professional, kuantitas kerja, kreativitas karyawan   | Tsui et all (1997) dalam Mas'ud (2004), Dessler (1992).                 | 1 s/d 7      |
| Independen<br>Budaya<br>Organisasi | Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan dan prinsip-prinsip yang berfungsi sebagai dasar system manajemen oragnisasi, dan juga praktek-praktek manajemen dan perilaku yang membantu dan memperkuat prinsip-prinsip dasar tersebut.             | Misi, Konsistensi, Adaptabilitas, Pelibatan   | Denison and Misra (1995).   | 1 s/d 7      |
| Independen<br>Gaya<br>Kepemimpinan | Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin dalam menghadapi dan melayani staf atau bawahan yang biasanya berbeda pada setiap individu dan dapat berubah-ubah untuk terciptanya kesatuan dan persatuan dalam berfikir serta berbuat dalam rangka mencapai tujuan organisasi. | Gaya otoriter, Gaya pengasuh, Gaya berorientasi pada tugas, Gaya partisipatif   | Suit, Jusuf (1996), Sing-Sengupta, Sunita (1997) dalam Mas'ud (2004).   | 1 s/d 7      |
| Dependen<br>Kepuasan Kerja         | Kepuasan kerja didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan.   | Kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan rekan sekerja, kepuasan dengan penyelia, kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri | Celluci et all (1978) dalam Mas'ud (2004), Lawler dalam Robbins (1996). | 1 s/d 7      |

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang dipandu dengan wawancara. Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Kuesioner yang didistribusikan kepada karyawan Rumah Sakit Roemani berupa kuesioner tertutup, dimana kuesioner tertutup menggunakan skala Likert 1-7 dimana 1 menunjukkan tingkatan sangat tidak setuju, sedang tingkatan 7 menunjukkan sangat setuju.

Data sekunder diperoleh dari perusahaan yang dijadikan obyek penelitian, juga dari penelitian-penelitian sebelumnya.

### **3.5. Tehnik Analisis**

#### **3.5.1. Analisis SEM**

Analisis data dan interpretasi untuk penelitian yang ditujukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diimplementasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Modeling* (SEM) dari paket software statistik AMOS 4.0 dalam model dan pengkajian hipotesis. Model persamaan structural, *Structural Equation Model* (SEM) adalah sekumpulan teknik-teknik statistical yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan (Ferdinand, 2000, hal:181).

Tampilnya model yang rumit membawa dampak bahwa dalam kenyataannya proses pengambilan keputusan manajemen adalah sebuah proses yang yang rumit atau merupakan sebuah proses yang multidimensional dengan berbagai pola hubungan kausalitas yang berjenjang. Oleh karenanya dibutuhkan sebuah model sekaligus alat analisis yang mampu mengakomodasi penelitian multidimensional itu. Berbagai alat analisis untuk penelitian multidimensional telah banyak dikenal diantaranya 1) Analisis faktor eksploratori, 2) Analisis regresi berganda, 3) Analisis diskriminan. Alat-alat analisis ini dapat digunakan untuk penelitian multidimensi, akan tetapi kelemahan utama dari teknik-teknik itu adalah pada keterbatasannya hanya dapat menganalisis satu hubungan pada waktu tertentu. Dalam bahasa penelitian dapat dinyatakan bahwa teknik-teknik itu hanya dapat menguji satu variable dependen melalui beberapa variable independen. Padahal dalam kenyataannya manajemen dihadapkan pada situasi bahwa ada lebih dari satu variable dependen yang harus dihubungkan untuk diketahui derajat interelasinya. Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau factor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan yang secara teoritis ada (Ferdinand, 2000, hal:5).

Untuk membuat pemodelan yang lengkap, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pengembangan model berbasis teori

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan.

2. Pengembangan diagram alur (*Path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas

Path diagram akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan “*konstruk*” atau “*factor*” yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen dikenal sebagai “*source variables*” atau “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variable yang lain dalam model. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan structural dan spesifikasi model pengukuran.

Setelah teori model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari (Ferdinand, A.T,2000):

Persamaan-persamaan struktur (*Structural Equations*). Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan structural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini:

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{error}$$

**Tabel 3.3**  
**Model Persamaan Struktural**

| <b>Model Persamaan Struktural</b>                       |
|---|
| Kepuasan Kerja = $\gamma_1$ Budaya organisasi + error   |
| Kepuasan kerja = $\gamma_2$ Gaya Kepemimpinan + error   |
| Kinerja Karyawan = $\gamma_3$ Budaya Organisasi + error |
| Kinerja karyawan = $\gamma_4$ Gaya kepemimpinan + error |
| Kinerja Karyawan = $\gamma_5$ Kepuasan Kerja + error    |

Sedangkan model pengukuran persamaan pada penelitian ini seperti

Tabel berikut:

**Tabel 3.4**  
**Model Pengukuran**

| <b>Konsep Exogenous (model pengukuran)</b> | <b>Konsep Endogenous (model pengukuran)</b> |
|--|---|
| X1= $\lambda_1$ Budaya Organisasi+e1       | X9= $\lambda_9$ Kepuasan Kerja +e9          |
| X2= $\lambda_2$ Budaya Organisasi+e2       | X10= $\lambda_{10}$ Kepuasan kerja+e10      |
| X3= $\lambda_3$ Budaya Organisasi+e3       | X11= $\lambda_{11}$ Kepuasan kerja+e11      |
| X4= $\lambda_4$ Budaya Organisasi+e4       | X12= $\lambda_{12}$ Kepuasan kerja +e12     |
| X5= $\lambda_5$ Gaya Kepemimpinan+e5       | X13= $\lambda_{13}$ Kepuasan kerja +e13     |
| X6= $\lambda_6$ Gaya Kepemimpinan+e6       | X14= $\lambda_{14}$ Kinerja Karyawan +e14   |
| X7= $\lambda_7$ Gaya Kepemimpinan+e7       | X15= $\lambda_{15}$ Kinerja Karyawan +e15   |
| X8= $\lambda_8$ Gaya Kepemimpinan+e8       | X16= $\lambda_{16}$ Kinerja Karyawan +e16   |
|  | X17= $\lambda_{17}$ Kinerja Karyawan +e17   |

Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variable.

1. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi

dalam populasi (Hair et al, 1995,p:175). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model yang berdasarkan *degrees of freedom* (Browne & Cudeck, 1993 dalam Ferdinand, 2003, p:53).

2. GFI (*Goodness of Fit Index*), adalah ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “*better fit*.”
3. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair et al, 1995, Hulland et al, 1996 dalam Ferdinand, 2000, p:56)
4. CMIN/DF, adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi square  $x^2$  relatif. Bila nilai  $x^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2000, p:56).
5. TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $> 0,95$  (Hair et al, 1995, p.175) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand,2000,p.57).

6. CFI (*Comparative Fit Index*), dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle,1997 dalam Ferdinand,2000,p.58).Nilai yang direkomendasikan adalah CFI lebih besar atau sama dengan 0,95.

Sebuah model dinyatakan layak jika masing-masing indeks tersebut mempunyai *cut of value* seperti ditunjukkan pada Tabel 3.5 berikut:

**Tabel 3.5**  
***Goodness of-fit Indices***

| <i>Goodness of-fit index</i>       | Cut-off Value      |
|------------------------------------|--------------------|
| $\chi^2 - Chi-square$              | < chi square Tabel |
| <b>1. Significance Probability</b> | $\geq 0.05$        |
| <b>2. RMSEA</b>                    | $\leq 0.08$        |
| <b>3. GFI</b>                      | $\geq 0.90$        |
| <b>4. AGFI</b>                     | $\geq 0.90$        |
| <b>5. CMIN/DF</b>                  | $\leq 2.00$        |
| <b>6. TLI</b>                      | $\geq 0.95$        |
| <b>7. CFI</b>                      | $\geq 0.95$        |

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

7. Mengintepretasikan dan memodifikasi model

Langkah terakhir dalam SEM adalah menginteprestasikan dan memodefikasi model, khususnya bagi model-model yang tidak memenuhi syarat dalam proses pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Tabachnick dan Fidell, 1997 dalam Ferdinand 2002).

Modifikasi model pertama kali diuji dengan menguji *standardized residual* yang dilakukan oleh model. *Cut-off value* sebesar 2,58 (Hair et al, 1995, Joreskog, 1993 dalam Ferdinand, A, 2002) dapat digunakan untuk menilai signifikan tidaknya residual yang dihasilkan oleh model. Nilai *residual value* yang

lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 5%, dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

#### **4.1. Gambaran Umum Tempat Penelitian**

Rumah Sakit Roemani didirikan pada hari Rabu Pon tanggal 27 Agustus 1975 dengan maksud sebagai sarana da'wah untuk mengamalkan amal ma'ruf nahi munkar, mewujudkan cita-cita Muhammadiyah. Nama Roemani dipakai sebagai penghargaan atas kepeloporan dan pemrakarsa berdirinya sebuah pelayanan kesehatan. Beliau, H. Achmad Roemani, mewakafkan bangunan diatas tanah seluas 13.000 meter persegi milik Persyarikatan Muhammadiyah yang terletak di Jl. Wonodri 22 Semarang.

Adapun falsafah-falsafah yang dijalankan oleh RS. Roemani meliputi :

1. Allah SWT adalah sumber kehidupan dimana motivasi kerja yang tinggi adalah bekerja untuk menapatkan ridho-Nya dan bekerja merupakan ibadah.
2. Setiap penyakit ada obatnya dan manusia wajib berupaya memperoleh kesembuhan.
3. Pelayanan kesehatan merupakan perwujudan dari pengalaman keimanan yang didasarkan pada aqidah Islam dalam rangka mewujudkan cita-cita Muhammadiyah.
4. RS Roemani adalah amal usaha persyarikatan yang berfungsi sebagai sarana da'wah amal ma'ruf nahi munkar.

Berangkat dari falsafah yang dijalankan, maka visi RS Roemani adalah “Menjadi Rumah Sakit terkemuka dalam pelayanan prima yang dijiwai nilai-nilai

Islam dan didukung aplikasi teknologi mutakhir”. Untuk mencapai visi tersebut, misi RS Roemani adalah :

1. RS Roemani sebagai media da’wah amar ma’ruf nahi munkar untuk mewujudkan cita-cita Persyarikatan Muhammadiyah.
2. RS Roemani memberikan pelayanan kesehatan yang Islami, professional, dan bermutu dengan tetap peduli terhadap kaum dhuafa dan anak yatim.
3. RS Roemani sebagai rumah sakit rujukan bagi rumah sakit Islam se-Jawa Tengah.
4. RS Roemani sebagai mitra pengembangan keilmuan dan tenaga kesehatan, khususnya bagi institusi di lingkungan Persyarikatan Muhammadiyah.

#### **4.2. Gambaran Umum Responden Penelitian**

Analisis ini bertujuan untuk memperoleh data karakteristik demografik responden penelitian, yang meliputi jenis kelamin, pendidikan, masa kerja, dan status marital. Adapun gambaran yang diperoleh mengenai karakteristik demografik responden penelitian disajikan dalam Tabel 4.1 berikut ini :

**Tabel 4.1**  
**Data Demografik Responden Penelitian**

| No. | Uraian                  | Frekuensi | Prosentase |
|-----|-------------------------|-----------|------------|
| 1.  | Jenis Kelamin Responden |           |            |
|     | a. Laki-laki            | 21        | 21         |
|     | b. Perempuan            | 79        | 79         |
|     | Total                   | 100       | 100        |
| 2.  | Masa Kerja Responden    |           |            |
|     | a. 5 – 10 tahun         | 17        | 17         |
|     | b. 11 – 20 tahun        | 72        | 72         |
|     | c. 21 – 30 tahun        | 11        | 11         |
|     | Total                   | 100       | 100        |
| 3.  | Pendidikan              |           |            |
|     | a. SMA                  | 25        | 25         |
|     | b. D3                   | 65        | 65         |
|     | c. S1                   | 5         | 5          |
|     | d. S2                   | 5         | 5          |
|     | Total                   | 100       | 100        |
| 3.  | Status Marital          |           |            |
|     | a. Nikah                | 83        | 83         |
|     | b. Belum nikah          | 17        | 17         |
|     | Total                   | 100       |            |

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Dari data yang disajikan dalam Tabel 4.1 diketahui bahwa sebagian besar responden adalah wanita (79%). Hal ini disebabkan karena profesi yang ditekuni lebih banyak membutuhkan kesabaran untuk merawat pasien dimana sifat ini lebih banyak dimiliki oleh wanita. Data masa kerja responden menunjukkan bahwa 72% responden telah memiliki masa kerja 11 – 20 tahun hal ini dapat merupakan indikasi bahwa responden telah memiliki pengalaman yang cukup terhadap pekerjaan yang saat ini dilakukan serta berstatus menikah (83%) artinya bahwa responden telah memiliki anggota keluarga yang harus ditanggung. Dari data masa kerja dan status marital responden, menunjukkan bahwa tingkat peralihan kerja yang ada di tempat penelitian dapat dikatakan rendah. Tingkat pendidikan responden terbanyak adalah D3 (akademi) keperawatan yaitu sebesar

65% yang sesuai dengan latar belakang pekerjaan yang merupakan organisasi yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan.

### **4.3. Analisis Data**

#### **4.3.1. Statistik Deskriptif**

Analisis ini bertujuan mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden mengenai variabel-variabel yang diteliti yang dilakukan dengan menggunakan teknik Analisis Indeks yang menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan.

Teknik scoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 7, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2006):

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1x1)+(\%F2x2)+(\%F3x3)+(\%F4x4)+(\%F5x5) + (\%F6x6)+(\%F7x7))/7$$

Dimana:

F1 = frekuensi responden yang menjawab 1

F2 = frekuensi responden yang menjawab 2

Dst, F7 = frekuensi responden yang menjawab 7

Oleh karena itu angka jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi mulai angka 1 hingga 7, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 17 hingga 119 dengan rentang sebesar 102, tanpa angka 0. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*three box method*) maka rentang sebesar 102

dibagi tiga sehingga menghasilkan rentang sebesar 34 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, yaitu sebagai berikut:

17.00 – 51.00 = rendah

51.01 – 85.00 = sedang

85.01 – 119.00 = tinggi

Dengan dasar ini peneliti menentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

### 1. Variabel Budaya Organisasi

Kajian mengenai variabel budaya organisasi menggunakan empat indikator yaitu misi ( $X_1$ ), konsistensi ( $X_2$ ), adaptabilitas ( $X_3$ ), dan pelibatan ( $X_4$ ). Perhitungan angka indeks variabel budaya organisasi dapat dilihat dalam Tabel berikut ini:

**Tabel 4.2**  
**Indeks Variabel Budaya Organisasi**

|                         | Frekuensi Jawaban Responden Tentang Budaya Organisasi |    |    |    |    |    |    | Indeks |
|-------------------------|---|----|----|----|----|----|----|--------|
|                         | 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |        |
| Misi ( $X_1$ )          | 10  | 14 | 22 | 24 | 14 | 10 | 6  | 53.14  |
| Konsistensi ( $X_2$ )   | 11  | 18 | 20 | 19 | 11 | 11 | 10 | 53.43  |
| Adaptabilitas ( $X_3$ ) | 7   | 16 | 20 | 18 | 18 | 13 | 8  | 56.43  |
| Pelibatan ( $X_4$ )     | 7   | 13 | 14 | 21 | 18 | 13 | 14 | 60.71  |
| Rata-rata               |   |    |    |    |    |    |    | 55.93  |

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Dari Tabel 4.2 terlihat bahwa hasil perhitungan nilai indeks terhadap variabel budaya organisasi, menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki indeks persepsi 55.93 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berada dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pelibatan karyawan, konsistensi pemimpin dalam menjalankan pekerjaan,

tingkat adaptabilitas terhadap kemajuan teknologi dan informasi, serta penetapan dan pelaksanaan misi yang ada di tempat penelitian oleh responden dinilai belum dilaksanakan secara optimal.

## 2. Variabel Gaya Kepemimpinan

Kajian mengenai variabel gaya kepemimpinan memiliki empat indikator yaitu masing-masing mengenai gaya otoriter ( $X_5$ ), gaya pengasuh ( $X_6$ ), gaya berorientasi pada tugas ( $X_7$ ), dan gaya partisipatif ( $X_8$ ).

Perhitungan angka indeks untuk variabel gaya kepemimpinan disajikan dalam Tabel 4.3 berikut ini:

**Tabel 4.3**  
**Indeks Variabel Gaya Kepemimpinan**

|  | Frekuensi Jawaban Responden Tentang Gaya Kepemimpinan |    |    |    |    |    |    | Indeks |
|--|---|----|----|----|----|----|----|--------|
|  | 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |        |
| Gaya otoriter ( $X_5$ )                | 6   | 14 | 19 | 22 | 22 | 14 | 3  | 56.29  |
| Gaya pengasuh ( $X_6$ )                | 6   | 13 | 24 | 21 | 14 | 15 | 7  | 56.71  |
| Gaya berorientasi pada tugas ( $X_7$ ) | 6   | 13 | 25 | 17 | 18 | 11 | 10 | 57.29  |
| Gaya partisipatif ( $X_8$ )            | 9   | 8  | 18 | 26 | 12 | 14 | 13 | 59.71  |
| Rata-rata                              |   |    |    |    |    |    |    | 57.50  |

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Dari Tabel 4.3 terlihat bahwa hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel gaya kepemimpinan, menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki indeks persepsi 57.50 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berada dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang mendorong partisipasi karyawan, membimbing, mengarahkan, memberi bantuan dan penghargaan masih jarang dilakukan, dan informasi-informasi penting tidak disampaikan sehingga tidak terjadi pembelajaran organisasi.

### 3. Variabel Kepuasan Kerja

Untuk mengukur variabel kepuasan kerja menggunakan lima indikator, yaitu meliputi kepuasan dengan gaji ( $X_9$ ), kepuasan dengan promosi ( $X_{10}$ ), kepuasan dengan rekan sekerja ( $X_{11}$ ), kepuasan dengan penyelia ( $X_{12}$ ), dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri ( $X_{13}$ ).

Perhitungan angka indeks untuk variabel kepuasan kerja disajikan dalam Tabel berikut ini:

**Tabel 4.4**  
**Indeks Variabel Kepuasan Kerja**

|  | Frekuensi Jawaban Responden Tentang Kepuasan Kerja |    |    |    |    |    |    | Indeks |
|--|--|----|----|----|----|----|----|--------|
|  | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |        |
| Kepuasan dengan gaji ( $X_9$ )                     | 4  | 15 | 22 | 16 | 15 | 21 | 7  | 59.14  |
| Kepuasan dengan promosi ( $X_{10}$ )               | 10   | 14 | 19 | 12 | 18 | 12 | 15 | 58.57  |
| Kepuasan dengan rekan kerja ( $X_{11}$ )           | 9  | 13 | 18 | 15 | 23 | 11 | 11 | 58.14  |
| Kepuasan dengan penyelia ( $X_{12}$ )              | 11   | 12 | 18 | 18 | 18 | 10 | 13 | 57.43  |
| Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri ( $X_{13}$ ) | 7  | 18 | 13 | 19 | 16 | 18 | 9  | 58.43  |
| Rata-rata  |  |    |    |    |    |    |    | 58.34  |

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Dari Tabel 4.4 terlihat bahwa hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel kepuasan kerja, menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki indeks persepsi 58.34 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja berada dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan responden terhadap gaji, promosi, rekan sekerja, penyelia, dan kepuasan dengan pekerjaan yang ada di tempat kerja dapat dikatakan belum optimal.

### 4. Variabel Kinerja

Untuk mengukur variabel kinerja karyawan digunakan empat indikator yaitu masing-masing mengenai kualitas kerja ( $X_{14}$ ), standar profesional ( $X_{15}$ ),

kuantitas ( $X_{16}$ ), dan kreativitas karyawan ( $X_{17}$ ). Perhitungan angka indeks untuk variabel kinerja karyawan disajikan dalam Tabel berikut ini:

**Tabel 4.5**  
**Indeks Variabel Kinerja**

|                                   | Frekuensi Jawaban Responden<br>Tentang Kepuasan Kerja |    |    |    |    |    |    | Indeks |
|-----------------------------------|---|----|----|----|----|----|----|--------|
|                                   | 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |        |
| Kualitas kerja ( $X_{14}$ )       | 3   | 13 | 22 | 19 | 19 | 12 | 12 | 60.29  |
| Standar profesional ( $X_{15}$ )  | 6   | 9  | 22 | 18 | 20 | 13 | 12 | 60.57  |
| Kuantitas kerja ( $X_{16}$ )      | 6   | 16 | 15 | 20 | 12 | 20 | 11 | 60.00  |
| Kreativitas karyawan ( $X_{17}$ ) | 10  | 24 | 17 | 13 | 18 | 8  | 10 | 52.71  |
| Rata-rata                         |   |    |    |    |    |    |    | 58.39  |

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Dari Tabel 4.5 terlihat bahwa hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel kinerja karyawan, menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan memiliki indeks persepsi 58.39 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja karyawan berada dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kerja, kuantitas kerja, standar profesional, dan kreativitas karyawan tidak terlalu diperhatikan oleh responden dengan kata lain pekerjaan yang dilakukan dipandang oleh responden sebagai aktivitas sehari-hari yang tidak menuntut suatu hasil yang optimal.

#### **4.3.2. Statistik Inferensial – Pengujian SEM**

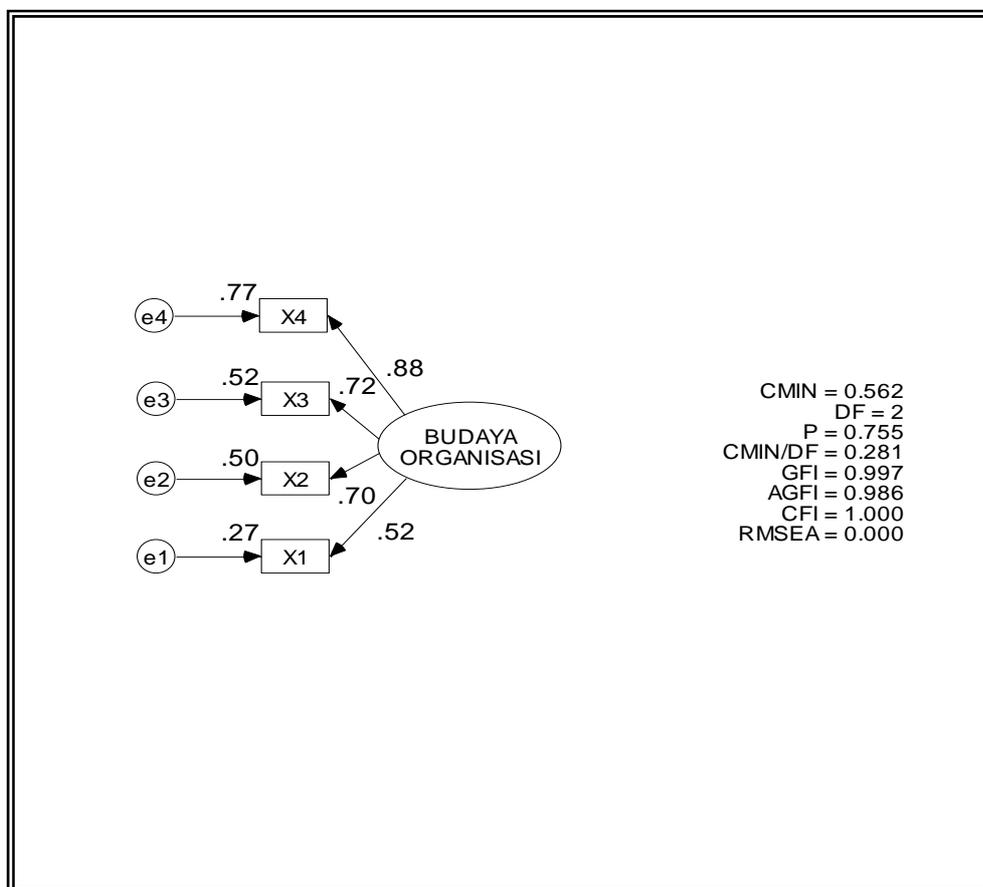
Untuk pengujian dengan menggunakan analisa *Structural Equation Modeling* (SEM), estimasi dilakukan secara bertahap, yaitu pertama, dengan melakukan teknik *Confirmatory Factor Analysis* dan kedua, dengan teknik *Full Structural Equation Model* (Ferdinand, 2005).

##### **4.3.2.1. Analisa Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)**

Disebut sebagai teknik analisis faktor konfirmatori sebab pada tahap ini model akan mengkonfirmasi apakah variabel yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi itu diuji melalui *confirmatory factor analysis* yang hasilnya seperti yang disajikan berikut ini.

**1. Analisis konfirmatori variable budaya organisasi**

**Gambar 4.1**  
**Analisis Faktor Konfirmatory Variabel Budaya Organisasi**



Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Terdapat dua uji dasar dalam *confirmatory factor analysis* yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi bobot faktor.

*a. Uji Kesesuaian Model – Goodness of Fit Test*

Hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori faktor analisis disajikan dalam Tabel 4.6 di bawah ini.

**Tabel 4.6**  
**Hasil Pengujian Kelayakan**  
**Faktor Konfirmatori Variable Budaya Organisasi**

| <i>Goodness of Fit Indeks</i> | <i>Cut off Value</i> | <b>Hasil</b> | <b>Evaluasi Model</b> |
|-------------------------------|----------------------|--------------|-----------------------|
| Chi-Square (df=2)             | Kecil (<5.99150)     | 0.562        | Baik                  |
| Probability                   | $\geq 0,05$          | 0.755        | Baik                  |
| RMSEA                         | $\leq 0,08$          | 0.000        | Baik                  |
| GFI                           | $\geq 0,90$          | 0.997        | Baik                  |
| AGFI                          | $\geq 0,90$          | 0.986        | Baik                  |
| CMIN/DF                       | $\leq 2,00$          | 0.281        | Baik                  |
| CFI                           | $\geq 0,95$          | 1.000        | Baik                  |

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Dari Tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai Chi Square = 0.562 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.755 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi diterima yang berarti model fit. Demikian juga dengan ukuran-ukuran kelayakan yang lain juga berada pada kriteria yang baik.

*b. Uji Signifikansi Bobot Faktor*

Dilakukan untuk menguji apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama dengan variabel lainnya menjelaskan sebuah variabel laten, yang dikaji dengan menggunakan dua tahapan analisis, yaitu (Ferdinand, 2005, p.284):

- Nilai lambda atau faktor loading

Nilai lambda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai  $\geq 0.40$ , bila nilai lambda atau *factor loading* lebih rendah dari 0.40 dipandang

variabel itu tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten.

**Tabel 4.7**  
**Regression Weight Analisa Faktor Konfirmatori Variable Budaya Organisasi**

|    |   |                   | Std.Est | Estimate | SE    | CR    | P     |
|----|---|-------------------|---------|----------|-------|-------|-------|
| X2 | ← | Budaya Organisasi | 0.704   | 1.281    | 0.271 | 4.731 | 0.000 |
| X3 | ← | Budaya Organisasi | 0.724   | 1.269    | 0.266 | 4.780 | 0.000 |
| X4 | ← | Budaya Organisasi | 0.875   | 1.700    | 0.347 | 4.899 | 0.000 |
| X1 | ← | Budaya Organisasi | 0.523   | 1.000    |       |       |       |

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan hasil pengujian yang disajikan dalam Tabel 4.7 terlihat bahwa indikator pada masing-masing variabel laten memiliki nilai lambda atau factor loading yang  $\geq 0.40$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk masing-masing variabel latennya.

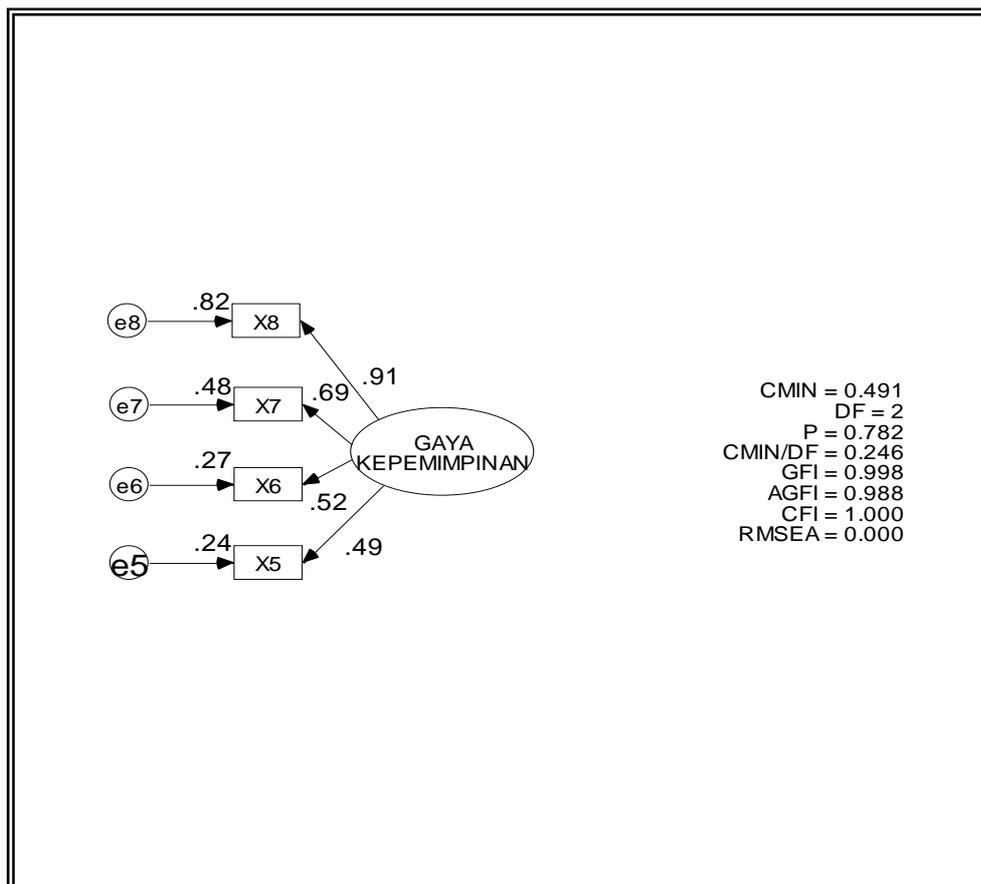
- **Bobot faktor**

Bobot faktor menunjukkan kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya. Bobot faktor dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t yang dalam analisis SEM uji-t identik dengan nilai Critical Ratio (CR).

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 4.7 tampak bahwa masing-masing indikator memiliki nilai  $CR > 2.0$  dan tingkat signifikansi  $< 0.05$ , hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

## 2. Analisis konfirmatori variable gaya kepemimpinan

**Gambar 4.2**  
**Analisis Faktor Konfirmatory Variabel Gaya Kepemimpinan**



Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Terdapat dua uji dasar dalam *confirmatory factor analysis* yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi bobot faktor.

### a. Uji Kesesuaian Model – Goodness of Fit Test

Hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori faktor analisis disajikan dalam Tabel 4.8 di bawah ini.

**Tabel 4.8**  
**Hasil Pengujian Kelayakan**  
**Faktor Konfirmatori Variable Gaya Kepemimpinan**

| <i>Goodness of Fit Indeks</i> | <i>Cut off Value</i> | <b>Hasil</b> | <b>Evaluasi Model</b> |
|-------------------------------|----------------------|--------------|-----------------------|
| Chi-Square (df=2)             | Kecil (<5.99150)     | 0.491        | Baik                  |
| Probability                   | $\geq 0,05$          | 0.782        | Baik                  |
| RMSEA                         | $\leq 0,08$          | 0.000        | Baik                  |
| GFI                           | $\geq 0,90$          | 0.998        | Baik                  |
| AGFI                          | $\geq 0,90$          | 0.988        | Baik                  |
| CMIN/DF                       | $\leq 2,00$          | 0.246        | Baik                  |
| CFI                           | $\geq 0,95$          | 1.000        | Baik                  |

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Dari Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai Chi Square = 0.491 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.782 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi diterima yang berarti model fit. Demikian juga dengan ukuran-ukuran kelayakan yang lain juga berada pada kriteria yang baik.

*b. Uji Signifikansi Bobot Faktor*

Dilakukan untuk menguji apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama dengan variabel lainnya menjelaskan sebuah variabel laten, yang dikaji dengan menggunakan dua tahapan analisis, yaitu (Ferdinand, 2005, p.284):

- Nilai lambda atau faktor loading
- Nilai lambda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai  $\geq 0.40$ , bila nilai lambda atau *factor loading* lebih rendah dari 0.40 dipandang

variabel itu tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten.

**Tabel 4.9**  
**Regression Weight Analisa Faktor Konfirmatori Variable Gaya Kepemimpinan**

|    |   |                   | Std.Est | Estimate | SE    | CR    | P     |
|----|---|-------------------|---------|----------|-------|-------|-------|
| X6 | ← | Gaya_Kepemimpinan | 0.521   | 1.011    | 0.265 | 3.812 | 0.000 |
| X7 | ← | Gaya_Kepemimpinan | 0.693   | 1.306    | 0.296 | 4.419 | 0.000 |
| X8 | ← | Gaya_Kepemimpinan | 0.908   | 1.602    | 0.370 | 4.335 | 0.000 |
| X5 | ← | Gaya_Kepemimpinan | 0.490   | 1.000    |       |       |       |

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan hasil pengujian yang disajikan dalam Tabel 4.9 terlihat bahwa indikator pada masing-masing variabel laten memiliki nilai lambda atau factor loading yang  $\geq 0.40$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk masing-masing variabel latennya.

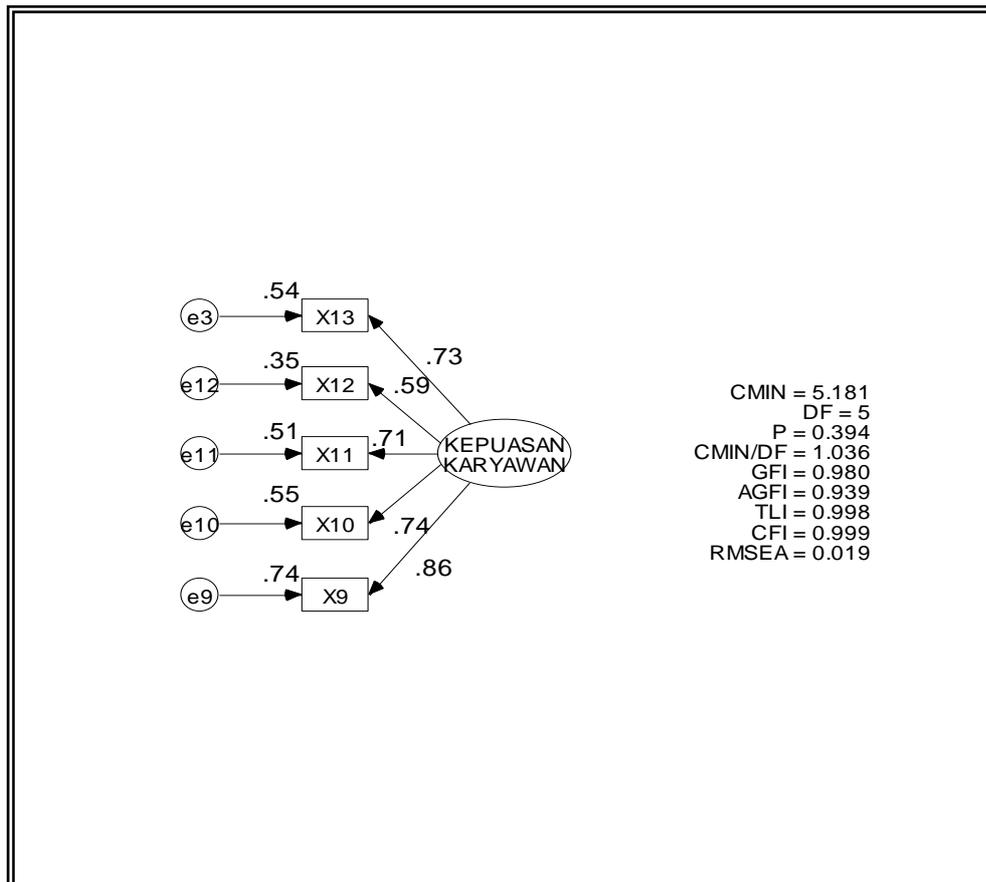
- **Bobot faktor**

Bobot faktor menunjukkan kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya. Bobot faktor dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t yang dalam analisis SEM uji-t identik dengan nilai Critical Ratio (CR).

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 4.9 tampak bahwa masing-masing indikator memiliki nilai  $CR > 2.0$  dan tingkat signifikansi  $< 0.05$ , hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

### 3. Analisis konfirmatori variable kepuasan karyawan

**Gambar 4.3**  
**Analisis Faktor Konfirmatory Variabel Kepuasan Kerja**



Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Terdapat dua uji dasar dalam *confirmatory factor analysis* yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi bobot faktor.

#### a. Uji Kesesuaian Model – Goodness of Fit Test

Hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori faktor analisis disajikan dalam Tabel 4.10 di bawah ini.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Pengujian Kelayakan**  
**Faktor Konfirmatori Variable Kepuasan Karyawan**

| <i>Goodness of Fit Indeks</i> | <i>Cut off Value</i> | <b>Hasil</b> | <b>Evaluasi Model</b> |
|-------------------------------|----------------------|--------------|-----------------------|
| Chi-Square (df=5)             | Kecil (<11.07050)    | 5.181        | Baik                  |
| Probability                   | $\geq 0,05$          | 0.394        | Baik                  |
| RMSEA                         | $\leq 0,08$          | 0.019        | Baik                  |
| GFI                           | $\geq 0,90$          | 0.980        | Baik                  |
| AGFI                          | $\geq 0,90$          | 0.938        | Baik                  |
| CMIN/DF                       | $\leq 2,00$          | 1.036        | Baik                  |
| TLI                           | $\geq 0,95$          | 0.998        | Baik                  |
| CFI                           | $\geq 0,95$          | 0.999        | Baik                  |

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Dari Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai Chi Square = 5.181 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.394 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi diterima yang berarti model fit. Demikian juga dengan ukuran-ukuran kelayakan yang lain juga berada pada kriteria yang baik.

*b. Uji Signifikansi Bobot Faktor*

Dilakukan untuk menguji apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama dengan variabel lainnya menjelaskan sebuah variabel laten, yang dikaji dengan menggunakan dua tahapan analisis, yaitu (Ferdinand, 2005, p.284):

- Nilai lambda atau faktor loading

Nilai lambda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai  $\geq 0.40$ , bila nilai lambda atau *factor loading* lebih rendah dari 0.40 dipandang variabel itu tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten.

**Tabel 4.11**  
**Regression Weight Analisa Faktor Konfirmatori Variable Kepuasan Karyawan**

|     |   |                   | Std.Est | Estimate | SE    | CR    | P     |
|-----|---|-------------------|---------|----------|-------|-------|-------|
| X10 | ← | Kepuasan_Karyawan | 0.743   | 0.920    | 0.113 | 8.120 | 0.000 |
| X11 | ← | Kepuasan_Karyawan | 0.711   | 0.880    | 0.115 | 7.623 | 0.000 |
| X12 | ← | Kepuasan_Karyawan | 0.592   | 0.760    | 0.129 | 5.913 | 0.000 |
| X13 | ← | Kepuasan_Karyawan | 0.732   | 0.973    | 0.128 | 7.576 | 0.000 |
| X9  | ← | Kepuasan_Karyawan | 0.861   | 1.000    |       |       |       |

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan hasil pengujian yang disajikan dalam Tabel 4.11 terlihat bahwa indikator pada masing-masing variabel laten memiliki nilai lambda atau factor loading yang  $\geq 0.40$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk masing-masing variabel latennya.

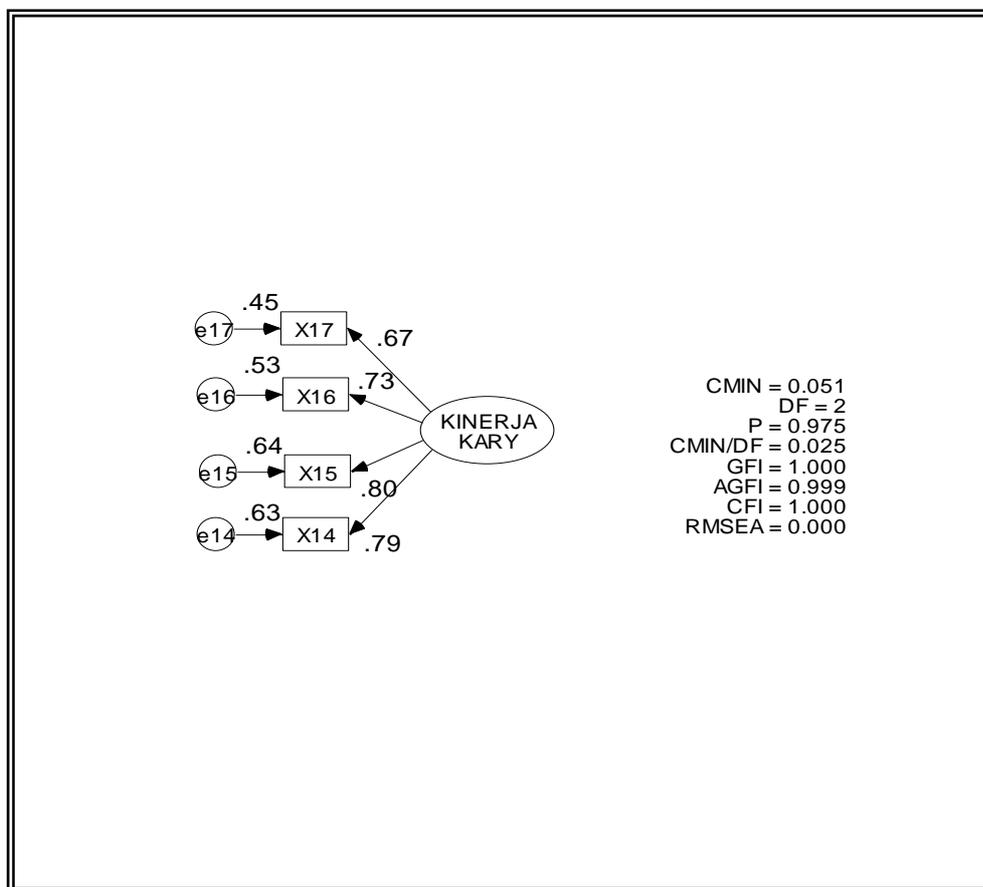
- **Bobot faktor**

Bobot faktor menunjukkan kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya. Bobot faktor dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t yang dalam analisis SEM uji-t identik dengan nilai Critical Ratio (CR).

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 4.11 tampak bahwa masing-masing indikator memiliki nilai CR  $> 2.0$  dan tingkat signifikansi  $< 0.05$ , hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

#### 4. Analisis konfirmatori variable kinerja karyawan

**Gambar 4.4**  
**Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kepuasan Kerja**



Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Terdapat dua uji dasar dalam *confirmatory factor analysis* yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi bobot faktor.

a. *Uji Kesesuaian Model – Goodness of Fit Test*

Hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori faktor analisis disajikan dalam Tabel 4.12 di bawah ini.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Pengujian Kelayakan**  
**Faktor Konfirmatori Variable Kinerja Karyawan**

| <i>Goodness of Fit Indeks</i> | <i>Cut off Value</i> | <b>Hasil</b> | <b>Evaluasi Model</b> |
|-------------------------------|----------------------|--------------|-----------------------|
| Chi-Square (df=2)             | Kecil (<5.99150)     | 0.051        | Baik                  |
| Probability                   | $\geq 0,05$          | 0.975        | Baik                  |
| RMSEA                         | $\leq 0,08$          | 0.000        | Baik                  |
| GFI                           | $\geq 0,90$          | 1.000        | Baik                  |
| AGFI                          | $\geq 0,90$          | 0.999        | Baik                  |
| CMIN/DF                       | $\leq 2,00$          | 0.025        | Baik                  |
| CFI                           | $\geq 0,95$          | 1.000        | Baik                  |

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Dari Tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai Chi Square = 0.051 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.975 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi diterima yang berarti model fit. Demikian juga dengan ukuran-ukuran kelayakan yang lain juga berada pada kriteria yang baik.

*b. Uji Signifikansi Bobot Faktor*

Dilakukan untuk menguji apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama dengan variabel lainnya menjelaskan sebuah variabel laten, yang dikaji dengan menggunakan dua tahapan analisis, yaitu (Ferdinand, 2005, p.284):

- Nilai lambda atau faktor loading

Nilai lambda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai  $\geq 0.40$ , bila nilai lambda atau *factor loading* lebih rendah dari 0.40 dipandang variabel itu tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten.

**Tabel 4.13**  
**Regression Weight Analisa Faktor Konfirmatori Variable Kinerja Karyawan**

|     |   |              | Std.Est | Estimate | SE    | CR    | P     |
|-----|---|--------------|---------|----------|-------|-------|-------|
| X15 | ← | Kinerja_Kary | 0.798   | 0.928    | 0.124 | 7.468 | 0.000 |
| X16 | ← | Kinerja_Kary | 0.726   | 0.867    | 0.125 | 6.908 | 0.000 |
| X17 | ← | Kinerja_Kary | 0.673   | 0.868    | 0.135 | 6.442 | 0.000 |
| X14 | ← | Kinerja_Kary | 0.792   | 1.000    |       |       |       |

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan hasil pengujian yang disajikan dalam Tabel 4.13 terlihat bahwa indikator pada masing-masing variabel laten memiliki nilai lambda atau factor loading yang  $\geq 0.40$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk masing-masing variabel latennya.

- **Bobot faktor**

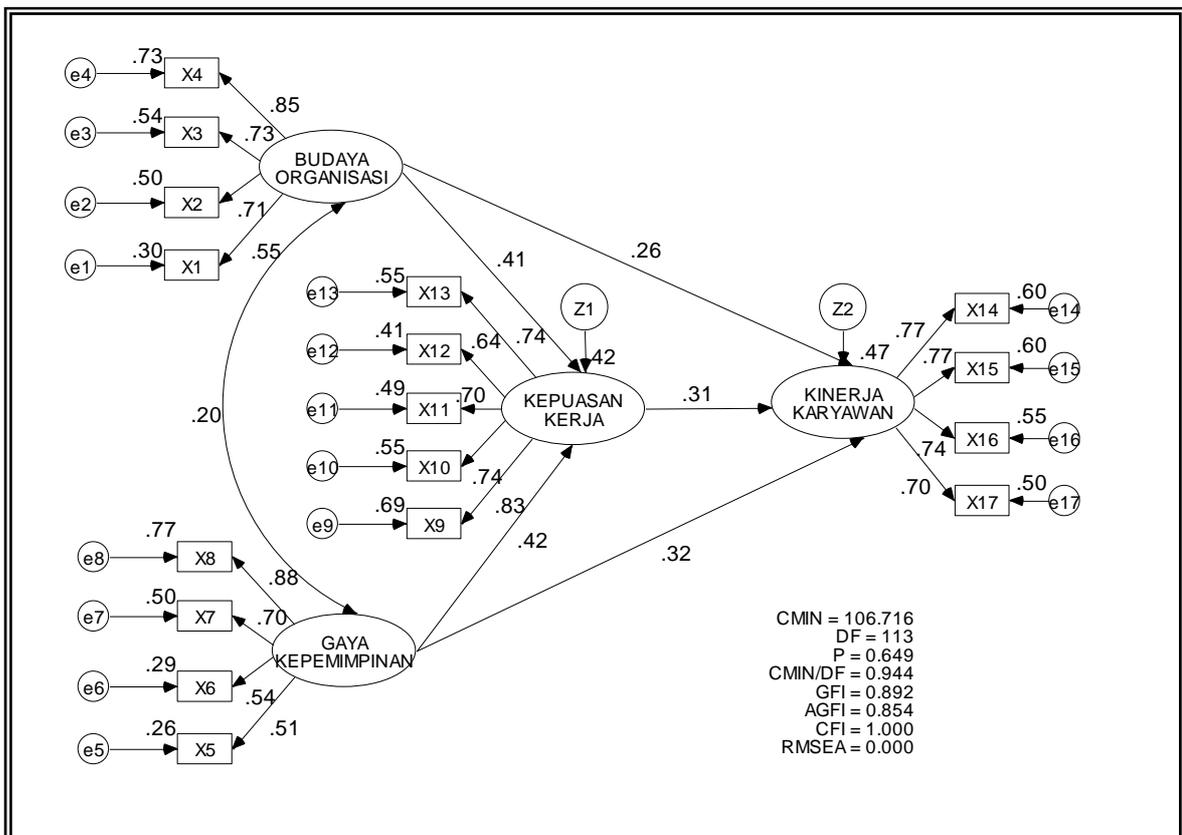
Bobot faktor menunjukkan kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya. Bobot faktor dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t yang dalam analisis SEM uji-t identik dengan nilai Critical Ratio (CR).

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 4.13 tampak bahwa masing-masing indikator memiliki nilai CR  $> 2.0$  dan tingkat signifikansi  $< 0.05$ , hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

#### 4.3.2.2. Analisa Full Model Structural Equation Modeling (SEM)

Setelah *measurement model* dianalisis melalui konfirmatori faktor analisis dan dilihat bahwa masing-masing indikator dapat digunakan untuk mendefinisikan sebuah konstruk laten, maka sebuah *full model SEM* dapat dianalisis.

**Gambar 4.5**  
**Analisis Struktural Equation Modeling (SEM)**



Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Tahap selanjutnya adalah melakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah berbagai kriteria *goodness of fit* berikut ini :

### **1. Asumsi-Asumsi SEM**

#### **a. Ukuran Sampel**

Model SEM berisi empat bentuk dengan masing-masing bentuk memiliki lebih dari tiga item (variabel yang diamati), komunalitas masing-masing item yang dihasilkan  $> 0.6$  maka dapat diestimasikan dengan sample yang mencukupi antara 100-150. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 100 sehingga dapat disimpulkan bahwa model memenuhi asumsi ukuran sample.

#### **b. Normalitas Data**

Estimasi dengan Maximum Likelihood menghendaki variabel observed harus memenuhi asumsi normalitas multivariate. Analisa normalitas dilakukan dengan mengamati nilai CR untuk multivariate dengan rentang  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004, p.54). Hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa nilai CR untuk multivariate adalah 1.307 yang berada di bawah 2.58, sehingga dapat dikatakan tidak terdapat bukti bahwa distribusi data variabel observed tidak normal.

#### **c. Outlier**

Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi

(Hair, et al, 1995, p.57). Evaluasi atas *ouliers univariat* dan *ouliers multivariate* dijelaskan di bawah ini.

- ***Univariate Outliers***

Pengujian ada tidaknya *univariat outliers* dilakukan dengan menganalisa nilai *standardized (Z-score)* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *Z-score* berada pada rentang  $\geq \pm 3$ , maka akan dikategorikan sebagai *univariat outliers*. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *ouliers* disajikan pada Tabel 4.14.

**Tabel 4.14**  
**Analisis Univariate Outliers**

| Descriptive Statistics |     |          |         |          |                |
|------------------------|-----|----------|---------|----------|----------------|
|                        | N   | Minimum  | Maximum | Mean     | Std. Deviation |
| Zscore(X1)             | 100 | -1.81124 | 1.53259 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(X2)             | 100 | -1.72734 | 1.78590 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(X3)             | 100 | -1.65268 | 1.99294 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(X4)             | 100 | -1.50249 | 1.78764 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(X5)             | 100 | -1.78912 | 1.58658 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(X6)             | 100 | -1.78032 | 1.76849 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(X7)             | 100 | -1.80880 | 1.84535 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(X8)             | 100 | -1.91378 | 1.99189 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(X9)             | 100 | -1.87367 | 1.70659 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(X10)            | 100 | -1.72903 | 1.62831 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(X11)            | 100 | -1.71697 | 1.63867 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(X12)            | 100 | -1.62971 | 1.60813 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(X13)            | 100 | -1.61448 | 1.51032 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(X14)            | 100 | -1.77989 | 1.55740 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(X15)            | 100 | -1.94563 | 1.67977 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(X16)            | 100 | -1.90545 | 1.62316 | .0000000 | 1.0000000      |
| Zscore(X17)            | 100 | -1.46586 | 1.80372 | .0000000 | 1.0000000      |
| Valid N (listwise)     | 100 |          |         |          |                |

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak ada indikator yang memiliki rentang  $> 3$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat data yang bersifat *univariate outliers*.

- ***Multivariate Outliers***

Meskipun data yang dianalisa menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat univariat, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *multivariate outliers* bila sudah dikombinasikan. Uji Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) digunakan untuk melihat ada tidaknya *outliers* secara *multivariate*. Untuk menghitung *Mahalanobis Distance* berdasarkan nilai Chi-Square pada derajat bebas 17 (jumlah indikator) pada tingkat  $p < 0.001$  adalah  $\chi^2 (17, 0.001) = 27.58710$  (berdasarkan Tabel distribusi  $\chi^2$ ). Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 34.195 sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat *multivariate outliers*. Meskipun demikian data yang termasuk dalam kategori outliers tidak dikeluarkan karena data tersebut benar-benar menggambarkan keadaan pada saat dilakukan penelitian.

d. Evaluasi *Multicollinearity* dan *Singularity*

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinieritas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinieritas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data, nilai determinan matriks kovarians sample adalah:

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 58\,899.334$$

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai *determinant of sample covariance matrix* berada sangat jauh dari nol. Sehingga dapat

disimpulkan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinieritas dan singularitas.

## 2. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Indeks-indeks kesesuaian model yang digunakan sama seperti pada konfirmatori faktor analisis. Pengujian model SEM ditujukn untuk melihat kesesuaian model. Hasil pengolahan yang dilakukan disajikan dalam Tabel 4.15 di bawah ini.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model**  
*Structural Equal Model (SEM)*

| <i>Goodness of Fit Indeks</i> | <i>Cut off Value</i> | <b>Hasil</b> | <b>Evaluasi Model</b> |
|-------------------------------|----------------------|--------------|-----------------------|
| Chi-Square (df=113)           | Kecil (<138.81140)   | 106.716      | Baik                  |
| Probability                   | $\geq 0,05$          | 0.649        | Baik                  |
| RMSEA                         | $\leq 0,08$          | 0.000        | Baik                  |
| GFI                           | $\geq 0,90$          | 0.892        | Marginal              |
| AGFI                          | $\geq 0,90$          | 0.854        | Marginal              |
| CMIN/DF                       | $\leq 2,00$          | 0.944        | Baik                  |
| CFI                           | $\geq 0,95$          | 1.000        | Baik                  |

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 4.15 terlihat bahwa nilai Chi Square = 106.716 dengan probabilitas = 0.649. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Selain itu indeks kelayakan yang lain juga berada dalam rentang nilai yang diharapkan sehingga model ini dapat diterima.

## 3. Uji Kausalitas

Setelah melakukan penilaian terhadap asumsi-asumsi yang ada pada SEM, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian kelima hipotesis

yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas.

**Tabel 4.16**  
**Pengujian Hipotesis**

|                  |   |                   | <b>Std Est</b> | <b>Est</b> | <b>SE</b> | <b>CR</b> | <b>P</b> |
|------------------|---|-------------------|----------------|------------|-----------|-----------|----------|
| Kepuasan Kerja   | ← | Budaya Organisasi | 0.412          | 0.588      | 0.177     | 3.328     | 0.001    |
| Kepuasan Kerja   | ← | Gaya Kepemimpinan | 0.422          | 0.648      | 0.198     | 3.269     | 0.001    |
| Kinerja Karyawan | ← | Kepuasan Kerja    | 0.307          | 0.306      | 0.144     | 2.122     | 0.034    |
| Kinerja Karyawan | ← | Budaya Organisasi | 0.256          | 0.365      | 0.181     | 2.018     | 0.044    |
| Kinerja Karyawan | ← | Gaya Kepemimpinan | 0.316          | 0.485      | 0.206     | 2.356     | 0.018    |

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

#### **4.4. Pengujian Hipotesis**

##### **4.4.1. Pengujian Hipotesis Pertama**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar 3.328 dengan probabilitas sebesar 0.001. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

##### **4.4.2. Pengujian Hipotesis Kedua**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar 3.269 dengan probabilitas sebesar 0.001. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

#### **4.4.3. Pengujian Hipotesis Ketiga**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2.122 dengan probabilitas sebesar 0.034. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **4.4.4. Pengujian Hipotesis Keempat**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2.018 dengan probabilitas sebesar 0.044. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

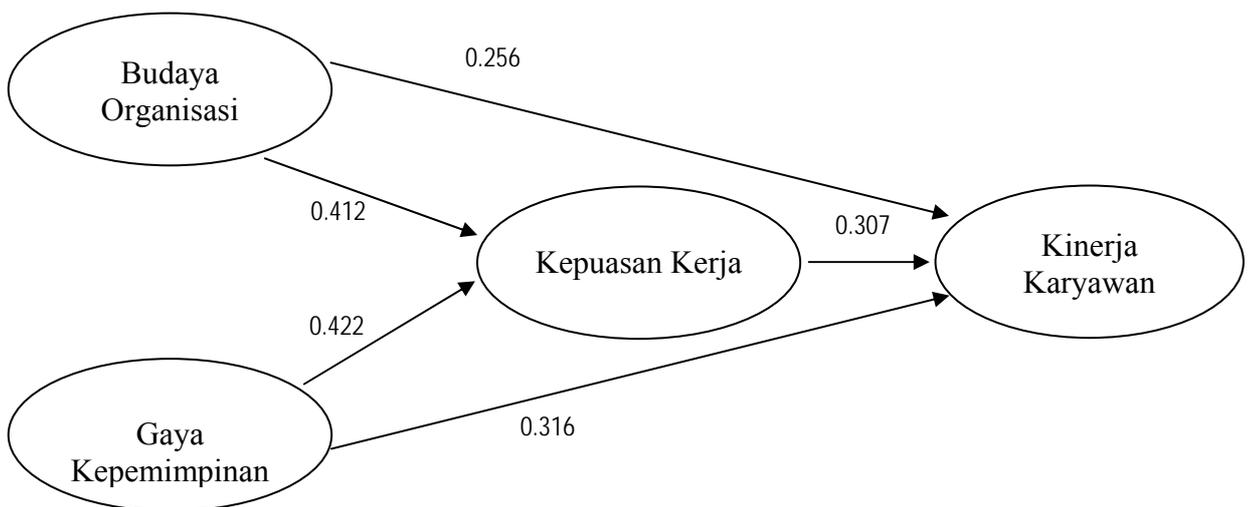
#### **4.4.5. Pengujian Hipotesis Kelima**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2.356 dengan probabilitas sebesar 0.018. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **4.5. Analisis Pengaruh**

Analisa pengaruh dilakukan untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh yang langsung, tidak langsung, dan pengaruh totalnya. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Efek total (*total effect*) adalah efek dari berbagai hubungan (Ferdinand, 2005, p.296).

**Gambar 4.6**  
**Pengaruh Antar Variabel Dalam Diagram Jalur**



**Tabel 4.17**  
**Pengujian Pengaruh Variabel Intervening**

|                         | <b>Budaya Organisasi - Kinerja</b>                            | <b>Gaya Kepemimpinan - Kinerja</b>                            |
|-------------------------|---|---|
| Pengaruh Langsung       | = 0.256   | = 0.316   |
| Pengaruh Tidak Langsung | = 0.412 x 0.307<br>= 0.126                                    | = 0.422 x 0.307<br>= 0.129                                    |
| Pengaruh Total          | = 0.256 + 0.126<br>= 0.382                                    | = 0.316 + 0.129<br>= 0.445                                    |
| <b>Kesimpulan</b>       | Pengaruh Total > Pengaruh Langsung : <b>intervening perlu</b> | Pengaruh Total > Pengaruh Langsung : <b>intervening perlu</b> |

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Dari informasi informasi yang disajikan dalam tabel 4.17, diketahui bahwa pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan masing-masing memiliki pengaruh total yang lebih besar dari pengaruh langsung, artinya kepuasan karyawan memiliki peran yang penting dalam memediasi pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan RS Roemani Semarang.

#### 4.6. Kesimpulan Bab

Pada bab IV ini, telah disampaikan mengenai proses analisis data dan pengujian terhadap kelima hipotesis yang diajukan sesuai dengan justifikasi teoritis yang telah diuraikan pada bab II. Dimana model yang diajukan telah dilakukan uji kesesuaian model dengan menggunakan pendekatan kriteria *goodness of fit* dan didapatkan hasil yang baik.

**Tabel 4.18**  
**Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian**

|                | <b>Hipotesis</b>  | <b>Kesimpulan</b> |
|----------------|---|-------------------|
| H <sub>1</sub> | Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja   | Diterima          |
| H <sub>2</sub> | Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja   | Diterima          |
| H <sub>3</sub> | Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan    | Diterima          |
| H <sub>4</sub> | Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan | Diterima          |
| H <sub>5</sub> | Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan | Diterima          |

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan Tabel 4.18 menunjukkan bahwa dari kelima hipotesis yang diuji dalam penelitian ini semua hipotesis dapat dibuktikan dan diterima secara statistik.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1. Ringkasan Penelitian**

Perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Perusahaan mengusahakan berbagai strategi untuk meningkatkan karyawannya. Salah satu usaha yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan kepuasan kerja bagi karyawannya. Kepuasan kerja ini tidak lepas dari elemen perusahaan seperti budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Hal tersebut karena karyawan selalu berinteraksi dengan karyawan yang lain dimana karakteristik masing-masing karyawan tersebut dapat membentuk atau terpengaruh budaya organisasi serta gaya kepemimpinan. Penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang berkaitan dengan Kepuasan Kerja yang mempengaruhi Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Roemani. Variabel-variabel yang mendukung penelitian ini diambil dari beberapa jurnal penelitian, antara lain: Kirk L Rongga (2001), Narhajati Ma'num dan Bisma Dewabrata (1995), Wallace (1983), JN Hood (1992), Glisson dan Durick (1988), De Groot et. al. (2000), Church (1997), Robbin (2006). Waridin dan Masrukhin (2006), Denison (1990), Lodge dan Derek (1993), House (1998), Waridin dan Guritno (2006), Bass (1994), Ostroff (1992). Berdasarkan telaah pustaka dikembangkan 5 hipotesa yaitu: (1) Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (2) Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (3) Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (4) Budaya Organisasi berpengaruh positif

terhadap Kinerja Karyawan dan (5) Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjawab rumusan masalah penelitian yaitu bagaimana meningkatkan kinerja karyawan melalui budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja..

Dalam penelitian ini data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner pada karyawan di Rumah Sakit Roemani. Kuesioner ini terdiri dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Teknik pengambilan sampel diambil secara proporsional.

Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 orang yang merupakan karyawan di Rumah Sakit Roemani. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling*. Hasil analisis data yang diperoleh akan menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel yang dikembangkan dalam penelitian ini.

Pengukuran konstruk eksogen dan endogen telah diuji dengan menggunakan analisis konfirmatori. Selanjutnya kedua model pengukuran tersebut dianalisis dengan *Structural Equation Modeling* untuk menguji hubungan kausalitas antara variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh inovasi produk dan yang mempengaruhi kinerja pemasaran memenuhi kriteria goodness of fit yaitu Chi-Squares= 106.716, *probability* = 0.649, CMIN/DF = 0.944, GFI = 0.892, AGFI = 0,854, RMSEA = 0.000, CFI = 1.000.

Dari Hasil pengolahan data diperoleh nilai *Critical Ratio* (CR) pada hubungan antara variabel Budaya Organisasi dengan variabel Kepuasan Kerja sebesar 3.328 dengan probabilitas sebesar 0.001, nilai *Critical Ratio* (CR)

hubungan variabel Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja sebesar 3.269 dengan probabilitas 0.001, nilai *Critical Ratio* (CR) hubungan variabel Kepuasan Kerja dan variabel Kinerja Karyawan adalah 2.122 dengan probabilitas sebesar 0.034, nilai *Critical Ratio* (CR) hubungan variabel Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan sebesar 2.018 dengan probabilitas 0.044, dan nilai *Critical Ratio* (CR) hubungan variabel Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan kerja sebesar 2.356 dengan probabilitas 0.018.

## **5.2. Kesimpulan Pengujian Hipotesa Penelitian**

Setelah dilakukan penelitian yang menguji lima hipotesa yang terdapat dalam penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan dari hipotesis-hipotesis tersebut. Berikut kesimpulan peneliti atas kesimpulan dari ketiga hipotesa dalam penelitian ini.

### **5.2.1. Hubungan variabel Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja**

$H_1$  : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan 'Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja' dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Wallace (1983) serta J.N.Hood (1992) bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan Budaya organisasi dimana keterlibatan karyawan relatif tinggi merupakan atribut untuk meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian Wallace (1983) yang menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang

dan hasil kerja tergantung kesesuaian antara karakteristik orang tersebut dengan budaya organisasi.

### **5.2.2. Hubungan variabel Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja**

H<sub>2</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan 'Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja' dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Glisson dan Durick (1988) bahwa gaya kepemimpinan merupakan predictor bagi kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan Gaya Kepemimpinan yang partisipatif merupakan atribut yang penting untuk meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian De Groot et al. (2000) yang menerangkan Kepuasan Kerja juga dipengaruhi oleh pemimpin yang kharismatik dimana pada penelitian ini gaya partisipatif meningkatkan kharisma pimpinan. Penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan yang partisipatif merupakan faktor yang cukup penting untuk meningkatkan kepuasan kerja. Dari penelitian ini diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **5.2.3. Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan**

H<sub>3</sub> : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesa yang berbunyi 'Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan' dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian Ostroff (1992) dan Robin(1996). Indikator-indikator dalam variabel ini telah disesuaikan dengan

kondisi karyawan di Rumah Sakit Roemani. Karyawan yang merasakan kepuasan dari pekerjaannya akan berkinerja lebih baik. Hal tersebut ditandai dengan pencapaian standar profesional, kualitas kerja yang lebih tinggi, kuantitas kerja yang lebih besar dan munculnya kreatifitas-kreatifitas karyawan. Dari hasil penelitian diketahui bahwa agar kinerja karyawan tinggi, Kepuasan Kerja yang tinggi perlu dicapai.

### **5.3. Kesimpulan dari Masalah Penelitian**

Penelitian ini merupakan usaha menjawab masalah penelitian, dimana pada bab I disebutkan bahwa masalah penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kepuasan kerja yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Roemani. Untuk menjawab masalah penelitian tersebut, karyawan medis dan non medis diambil sebagai responden. Kuesioner telah dibentuk untuk mengetahui bagaimana kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Dari Hasil analisis penelitian didapatkan bahwa Kepuasan Kerja dapat dicapai melalui Gaya Kepemimpinan yang tepat dan Budaya Organisasi yang mendukung. Dengan demikian Kinerja Karyawan akan lebih tinggi.

Gaya Kepemimpinan partisipatif merupakan variabel penting untuk meningkatkan Kepuasan Kerja agar dapat meningkatkan Kinerja Karyawan. Dari hasil analisis diketahui bahwa komponen Gaya Kepemimpinan yang partisipatif merupakan komponen yang lebih berpengaruh dibandingkan komponen gaya pengasuh, gaya otoriter dan gaya berorientasi pada tugas. Gaya Kepemimpinan yang partisipatif akan meningkatkan kepuasan dengan penyelia dan kepuasan

dengan pekerjaan itu sendiri, dengan demikian standar profesionalisme sebagai salah satu ukuran kinerja karyawan akan dapat dicapai.

Budaya Organisasi terbukti merupakan faktor yang mampu meningkatkan Kepuasan Kerja. Dari hasil analisa, komponen Budaya Organisasi yang paling menentukan adalah pelibatan. Dari hasil tersebut maka perusahaan sebaiknya meningkatkan pelibatan karyawan.

#### **5.4. Implikasi Teoritis**

Berdasarkan model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris terhadap penelitian terdahulu. Literatur-literatur yang menjelaskan tentang Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi pada Kepuasan Kerja telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas dan variabel-variabel yang mempengaruhi Kepuasan Kerja. Selanjutnya Kepuasan Kerja akan mempengaruhi Kinerja Karyawan. Beberapa hal penting yang berhubungan dengan implikasi teoritis dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian ini menggunakan indikator gaya partisipatif, gaya pengasuh, gaya otoriter dan gaya berorientasi tugas untuk mengukur variabel Gaya Kepemimpinan (Fuad Mas'ud, 2004). Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan yang digunakan berpengaruh positif terhadap Kepuasan

Kerja (Glisson dan Durick (1988); Robin (1996); serta Waridin dan Masrukhin (2006)).

2. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi adalah pelibatan, konsistensi, adaptabilitas dan Visi dan Misi (Denison, 1995). Hal tersebut secara empiris mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. (Kirk L. Rongga (2001); Nurhajati Ma'num dan Bisma Dewabrata (1995); Wallace (1983) serta J.N. Hood (1992)).
3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan penyelia, kepuasan dengan promosi serta kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Sedangkan indikator yang digunakan untuk mengukur Kinerja Karyawan adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, standar profesional dan kreatifitas karyawan. Hal tersebut mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Lodge dan Derek (1993); Ostroff (1992); Laffadano & Munchinsky (1985); Organ (1977); Masrukhin (2006) dan Robin (1996).
4. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan (Waridin dan Masrukhin (2006); Robin (1996); Denison (1990); Yuwalliatin (2000)).

5. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut mendukung penelitian yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Lodge dan Derek (1993); Waridin dan Guritno (2006) dan House (1998)).

**Tabel 5.1**  
**Implikasi Teoritis**

| No. | Pernyataan | Implikasi Teoritis |
|-----|------------|--------------------|
|-----|------------|--------------------|

|    |   |  |
|----|---|--|
| 1. | Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja   | Mendukung secara empiris teori:<br>Glisson dan Durick (1988): gaya kepemimpinan merupakan prediktor dari kepuasan kerja.<br>De Groot et al. (2000): pemimpin yang kharismatik meningkatkan kepuasan kerja.<br>Church (1997): manajer senior yang mampu menunjukkan kepemimpinannya akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya.   |
| 2. | Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja   | Mendukung secara empiris teori:<br>Kirk L. Rongga (2001): pengelolaan SDM mempengaruhi budaya organisasi dan budaya organisasi berdampak pada kepuasan kerja.<br>Ma'num dan Bisma Dewabrata (1995): budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.<br>Wallace (1983) serta J.N. Hood (1992): terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja.. |
| 3. | Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan    | Mendukung secara empiris teori:<br>Ostroff (1992): Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.<br>Laffaldano & Munchinsky (1985): kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan.<br>Robin (1996): Kepuasan Kerja mempengaruhi kinerja karyawan   |
| 4. | Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan | Mendukung secara empiris teori:<br>Robin (2006): budaya organisasi yang kuat memacu ke kinerja yang lebih baik.<br>Waridin dan Masrukhin (2006) semakin baik budaya kerja dalam organisasi tersebut maka akan semakin tinggi kinerjanya.<br>Denison (1990) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan strategi penting yang efektif dalam mendorong kinerja karyawan.                      |
| 5. | Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan | Mendukung secara empiris teori:<br>Lodge dan Derek (1993), perilaku pemimpin berdampak pada sikap, perilaku dan kinerja karyawan.<br>Waridin dan Guritno (2006): perilaku pemimpin (pola dan gaya kepemimpinan) berpengaruh terhadap kinerja pegawai.  |

Sumber: Jurnal Penelitian yang relevan dengan penelitian ini.

### 5.5. Implikasi manajerial

Setiap perusahaan menginginkan kinerja karyawan yang tinggi demi kemajuan perusahaan. Demikian pula harapan pada Rumah Sakit Roemani Semarang, semakin tinggi kepuasan kerja, maka kinerja karyawan akan lebih baik

salah satu indikatornya adalah standar profesional. Standar profesional sangat diperlukan terutama di bidang pelayanan medis seperti rumah sakit karena langsung berhubungan dengan kesehatan dan nyawa sang konsumen.

Setelah pengujian hipotesis serta dimunculkannya implikasi teoritis, selanjutnya perlu dikembangkan kebijakan manajerial yang diharapkan mampu memberikan sumbangan teoritis terhadap praktek manajemen. Implikasi kebijakan dalam penelitian ini diperoleh dari hasil analisis pengaruh antar variabel penelitian, dimana dari hasil analisis tersebut diketahui bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang penting dalam memoderasi pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Atas dasar tersebut maka implikasi kebijakan yang ditujukan bagi Rumah Sakit Roemani Semarang adalah meningkatkan kepuasan karyawan melalui :

1. Penerapan gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan partisipatif dimana pemimpin mengharapkan agar bawahan memiliki keterlibatan yang tinggi dalam pengambilan keputusan
2. Perbaikan budaya bekerja dalam organisasi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat dalam penelitian ini diindikasikan dengan adanya pelibatan karyawan, konsistensi, adaptabilitas dan visi serta misi organisasi. Dari hasil penelitian faktor yang paling berpengaruh adalah tingginya pelibatan karyawan dimana organisasi memberdayakan karyawan dengan senantiasa melibatkan

karyawan dalam setiap kegiatan dan pengambilan keputusan bagi organisasi.

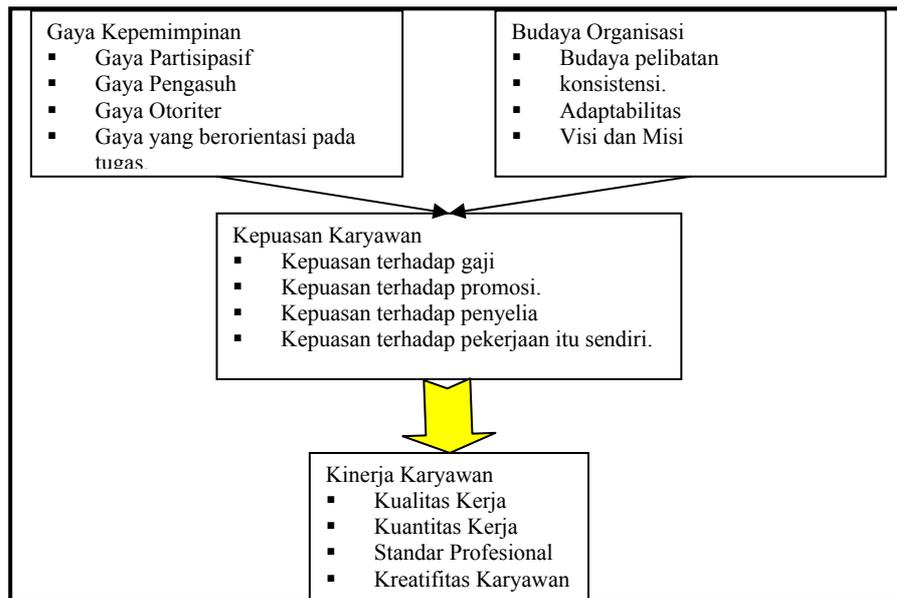
**Tabel 5.2**  
**Implikasi Kebijakan Manajerial**

| No. | Pernyataan  | Implikasi Kebijakan Manajerial  |
|-----|---|---|
| 1.  | Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan  | <b>Gaya Partisipasif:</b> pemimpin memiliki keterlibatan yang cukup tinggi.               |
| 2.  | Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. | <b>Pelibatan:</b> budaya melibatkan setiap anggota organisasi untuk turut berperan serta. |
| 3.  | Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan                        | <b>Kepuasan terhadap Gaji:</b> kepuasan karyawan terhadap gaji yang diterimanya.          |

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini.

Selain implikasi manajerial yang telah disajikan diatas, peneliti mengajukan sebuah *framework* atas kebijakan yang dapat dilakukan oleh manajer di Rumah Sakit Roemani, seperti tampak pada gambar berikut:

**Gambar 5.1**  
**Framework proses meningkatkan Kinerja Karyawan**



sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini.

Dari saran kebijakan diatas diharapkan manajemen RS Roemani Semarang, dapat memperoleh manfaat dari penelitian ini.

## 5.6. Keterbatasan penelitian

Adapun keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini meliputi : (1) Responden penelitian memiliki karakteristik yang heterogen terutama latar belakang pendidikannya. Hal ini berpengaruh terhadap kemampuan responden tersebut dalam mempersepsikan pertanyaan penelitian yang tertuang dalam bentuk kuesioner dan (2) nilai Modification Indices yang tinggi meskipun asumsi goodness of telah dipenuhi.

## 5.7. Agenda Penelitian mendatang

Penelitian mengenai analisis faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja serta hubungannya dengan Kinerja Karyawan masih mungkin untuk dikembangkan lebih lanjut pada penelitian mendatang. Hal-hal yang mungkin dapat dikembangkan tersebut antara lain:

1. Untuk penelitian mendatang sebaiknya dilakukan pada obyek yang berbeda misalnya lokasi yang berbeda atau stratifikasi yang berbeda karena perbedaan tersebut memungkinkan hasil penelitian yang berbeda. Responden pada penelitian ini sebagian besar berprofesi sebagai karyawan paramedis. Pengambilan obyek penelitian untuk profesi yang berbeda serta bidang usaha yang berberda dapat menghasilkan temuan yang berbeda.
2. Pada penelitian selanjutnya dapat dipertimbangkan untuk menambahkan variabel yang dapat mempengaruhi Kepuasan Kerja atau yang dapat dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja. Variabel Motivasi Kerja (Yuwalliatin (2006); Suranta (2002)) sebagai variabel yang mempengaruhi Kepuasan Kerja dapat menjadi pilihan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1994. **"Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership"**. London: Sage Publications, Inc.
- Byars, 1984, **"Manajemen Sumber Daya Manusia"**, Andi Offset, Yogyakarta, 2001.
- Cahyono, Suharto, 2005, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumberdaya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, **JRBI**, Vol.1..
- Church, Allan H, 1997, "Managerial Behaviors and work Group Climate as Predictors of Employee Outcome", **Human Business Development Quarterly**.
- Denison and Misra, 1995, "Toward Of Organizational Culture and Effectiveness". **Organization Science**, Vol.6, No.2, March-April
- De Groot, Timothy, Kiker, D. Scott, and Cross, Thomas C, 2000, "A Meta Analysis to Review Organizational outcomes Related to Charismatic Leadership", **Canadian Journal of Administrative Science**, Vol.17, pp. 356-371.
- Dessler, G, 1992, **"Manajemen Personalia"**, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Dessler, Garry, 1992, **"Manajemen Sumber Daya Manusia"**, PT Prenhalindo, Jakarta.
- Ferdinand, Augusty, 2006, **"Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen"**, BP Undip, Semarang.
- Ferdinand, Augusty, 2006, **"Structural Equation Modeling : Dalam Penelitian Manajemen"**, BP Undip, Semarang.
- Ghozali, Imam, 2008, **"Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 16.0"**, BP Undip, Semarang.
- Gibson, et al, 1995, **"Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses"**. Edisi kelima, Jilid 1, Cetakan 8, Jakarta: Penerbit Erlangga
- Glisson, Charless, Durick, Mark ,1988, "Predictors of Job Satisfaction and Organizational commitment in Human Service Organizational, **Administrative Science Quartely**, Vol.33. p.61-81.

- Gomes, Faustino, Cardoso, 2001, "**Manajemen Sumber Daya Manusia**", Andi Offset, Yogyakarta.
- Grenberg dan Baron, 2000, "Assesing Construct Validity in Organizational Research, **Administrative Science Quartely**."
- Guritno, Waridin, 2005, "Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja", **JRBI**, Vol.1.
- Hair, Joseph E., Rolph E Anderson., Ronald L Tatham, dan William CBlack, 1998, "**Multivariate Data Analysis**", Fifth Edition, Prentice Hall.
- Hani Handoko, 1995, "**Manajemen Personalia dan SDM**", Edisi ke dua, BPFE, Yogyakarta.
- Hardini, Sri, 2001, "**Hubungan Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja Pegawai KPNK Yogyakarta**", Skripsi S-1 Fakultas Ekonomi, UGM.
- Harorld Konz, 1989, "**Management**", 2nd edition, Pretice-Hall, Inc.
- House dan Woyeke, 1998, "Charismatic and Noncharismatic Leaders: Differences in Behavior and Efectiveness, **Organizational Leadership**."
- Kartini, K, 1994, "**Pemimpin dan Kepemimpinan**", PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kirk L. Rongga, 2001, "Human Resources Practices, Organizational Climate and Employee Satisfaction", **Academy of Management Review**, July, 619-644.
- Laffaldano, M.T., & Muchinsky, P.M, 1985, "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta Analysis, **Psychological Bulletin**."
- Lawler III (1998) : Job Satisfaction and Expression of emotion in Organizations.
- Lodge B. dan C. Derek, 1993, "**Organizational Behavior and Design**". Terjemahan Sularno Tjiptowardoyo, Gramedia, Jakarta.
- Mas'ud, 2004, "**Survey Diagnosis Organizational**", Undip, Semarang.
- Nurhayati, Ma'num dan Bisma Dewabrata, 1995, "Identifikasi Nilai-Nilai Budaya Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Sikap Kerja" Studi Kasus Direktorat Produksi PT.IPTN, Proceeding Forum Komunikasi Penelitian Manajemen di Indonesia.

- Organ, D.W, 1977, "A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis", **Academy of Management Review**, 2.
- Ostroff, 1992, "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance An Organizational Level Analysis", **Journal Of Applied Psychology**, Vol.77, No.6.
- Rich, Gregory, 1997, "The Sales Manager as a Role Model: Effect on Trust, Job Satisfaction, and Performance of sales people", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.25, No.4, pages 319-328.
- Robbins, Stephen, 2006, "**Perilaku Organisasi**", Prentice Hall, edisi kesepuluh
- Sabardini, 2006, "Peningkatan Kinerja Melalui Perilaku Kerja Berdasarkan Kecerdasan Emosional", **Telaah Bisnis**, Vol.7, No.1.
- Suit, Jusuf, 1996, "**Aspek Sikap Mental dalam MSDM**", Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Suranta, 2002, "Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis", **Empirika**, Vol.15, No.2.
- Terry, George, 1985, "**Manajemen**", Edisi terjemahan, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Testa, Williams, Pieterzck, 1998, "The Development Of The Cruise Line Job Satisfaction Questionnaire", **Journal Of Travel Research**, Vol.36.
- Waridin dan Masrukhin, 2006, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai", **Ekobis**, Vol.7, No.2.
- Yulk, 1989, "Management Leadership : A Review of Theory and Research", **Journal of Management**, Vol.15 No.2, State University of New York at Albany, , p.251-289.
- Yuwaliatin, 2006, "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen Unisula Semarang", **Ekobis**, Vol.7.