

Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan

(Studi pada SPBU Pasti Pas! di Kota Semarang)

Ardhika Yudha Pramudya

ABSTRACT

Competition in gas stations business cause the owner are competing to display image of the best retail outlet. Gas station performance is inseparable from the performance of its employees. Several factors that affect employee performance are the organizational culture, leadership style and employee job satisfaction. So, the research was conducted to see how the influence of organizational culture and leadership style on job satisfaction of employees to improve employee performance.

The research was conducted at eight gas stations in Semarang city, with the number of respondents who took part in was 136 employees. The collection of data on organizational culture, leadership style, employee job satisfaction and employee performance is obtained through a questionnaire. The data analysis technique in this research is SEM or Structural Equation Modelling.

From the result of this analysis, the Structural Equation Model has fulfilled the Goodness of Fit Index criteria: chi square = 221.572, probability = 0.152, RMSEA = 0.028, GFI = 0.880, AGFI = 0.850, TLI = 0.990 dan CFI = 0.991. All measurement fulfils the criteria, except GFI and AGFI. Moreover the obtained results that all hypotheses proposed was acceptable. Organizational culture and leadership style have a positive influence on job satisfaction of employees. Organizational culture and leadership style have a positive influence on the performance of employees either directly or indirectly through job satisfaction of employees. In this research it was found that organizational culture most influence on employee job satisfaction and employee performance. Based on the above results, the model proposed in this research could be accepted.

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

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimal.

Keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan (*job performance*) atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi organisasi, karena memiliki bakat, tenaga, dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya.

Persoalan yang muncul adalah bagaimana menciptakan seorang karyawan yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Kinerja karyawan merupakan tuntutan utama bagi perusahaan agar kelangsungan hidup atau operasionalnya terjamin (Teman Koesmono, 2005). Banyak hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, untuk itu perusahaan harus berusaha menjamin agar faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dapat dipenuhi secara maksimal. Berbagai cara bisa ditempuh perusahaan dalam

meningkatkan kinerja karyawannya di antaranya dengan mewujudkan kepuasan kerja karyawan melalui budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan harapan karyawan.

Penelitian ini mengambil sampel karyawan (pumpboy) pada delapan SPBU Pasti Pas! di Semarang. Permasalahan dalam mengelola SDM yang dirasakan pada saat ini adalah sering adanya keluhan dari konsumen terhadap pelayanan karyawan terutama level pekerja yang berhubungan langsung dengan konsumen (dalam hal ini karyawan yang menduduki jumlah paling besar yaitu pada jabatan pumpboy). Keluhan berkisar sampai dengan 1-2 kali dalam satu minggu sedangkan perusahaan menginginkan setidaknya 2 kejadian dalam satu bulan. Keluhan tersebut tidak berupa kecurangan pengisian bahan bakar dalam kuantitas (misalnya konsumen membeli 1 liter bensin, tetapi hanya dilayani 0,991), akan tetapi lebih terfokus pada :

- a. Lambatnya pelayanan (satu kanopi seharusnya dilayani 2 orang pumpboy, tetapi sering terjadi hanya dilayani oleh 1 orang pumpboy).
- b. Melayani dengan tidak ramah.

Masalah lainnya yaitu absensi terselubung yang cukup tinggi rata-rata satu orang 3 kali tanpa ijin dalam satu bulan. Sebenarnya absensi ini, perusahaan secara langsung tidak dirugikan, karena biasanya mereka akan meminta temannya untuk menggantikannya. Hal itu sering terjadi dan perusahaan menyebutnya absen terselubung, akan tetapi secara tidak langsung akan merugikan perusahaan karena pumpboy

yang bekerja melebihi jam kerja yang ditetapkan/tidak wajar akan mengalami kelelahan sehingga dapat berpengaruh pada pekerjaan misalnya berupa pelayanan yang buruk terhadap konsumen.

Berdasarkan permasalahan tersebut diatas, perlu dilakukan penelitian apakah faktor budaya organisasi dan gaya kepemimpinan juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang selanjutnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini akan menganalisa pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian latar belakang masalah penelitian, maka pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di delapan SPBU Pasti Pas! kota Semarang?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di delapan SPBU Pasti Pas! kota Semarang?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan di delapan SPBU Pasti Pas! kota Semarang?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di delapan SPBU Pasti Pas! kota Semarang?
5. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di delapan SPBU Pasti Pas! kota Semarang?

TELAAH PUSTAKA

Budaya Organisasi

Dalam beberapa literature, pemakaian istilah *corporate culture* biasa diganti dengan istilah *organization culture*. Kedua istilah ini memiliki pengertian yang sama. Karena itu dalam penelitian ini kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama, dan keduanya memiliki satu pengertian yang sama. Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli. Moeljono Djokosantoso (2003:17 dan 18) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar-luaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Susanto (1997:3) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Glaser et al. (1987); Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda. Hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan *trading*. Hofstede (1986:21); Budaya

merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Menurut Beach (1993:12); Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Pada dasarnya, budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Kreitner dan Kinicki (1995:532); mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial.

Pendapat Bliss (1999) mengatakan bahwa di dalam budaya terdapat kesepakatan yang mengacu pada suatu sistem makna secara bersama, dianut oleh anggota organisasi dalam membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Lain halnya dengan Robbins (1996:289); budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama.

Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau

perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dengan budaya organisasi dan pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keanekaragaman sumber-sumber daya yang ada sebagai stimulus seseorang bertindak.

Gaya Kepemimpinan

DuBrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi. Siagian (2002:62) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Nimran (2004:64) mengemukakan bahwa kepemimpinan atau *leadership* adalah merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki. Robbins (1996:39) mengemukakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

Bagaimana usaha seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain atau agar bawahan mengikuti apa yang diperintahkan akan sangat tergantung dari gaya kepemimpinan yang digunakan. Namun demikian tidak ada gaya kepemimpinan

yang efektif berlaku umum untuk segala situasi (Gibson, James L. et. al (1982).

Gaya kepemimpinan menurut Davis. Keith, (1985) adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh para pegawainya. Hani Handoko (1992), 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. Sedangkan menurut Yulk (1989), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang dia inginkan.

Menurut Davis and Strom (1999:164), membedakan gaya kepemimpinan menjadi tiga jenis: 1. Pemimpin autokratik, 2. Partisipatif dan 3. Bebas kendali (*free-rein*). Dalam diri pemimpin autokratik memusatkan perhatian pada kepuasan dirinya sendiri, dimana semua keputusan diambil oleh pemimpin itu sendiri dan bawahan hanya menerima perintah tanpa memberi alternatif pemecahan masalah. Namun demikian pemimpin autokratik memiliki kelebihan yaitu pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat tetapi pada umumnya bawahan kurang dapat menerimanya karena tidak bisa memperoleh kebebasan dalam memecahkan masalah yang ada. Pemimpin partisipatif biasanya

melakukan desentralisasi wewenang dan dalam mengambil keputusan mengikutsertakan bawahan untuk berpartisipasi menyumbangkan pemikirannya terhadap masalah yang dihadapi oleh organisasi. Pemimpin dan kelompok merupakan unit sosial yang utuh dalam melaksanakan semua kegiatan organisasi. Tipe kepemimpinan bebas kendali mempunyai peran yang kecil dan memberikan peluang kepada kelompok untuk menentukan pilihannya sendiri dan pada umumnya mempunyai kecenderungan akan terjadinya kekacauan.

Timbul suatu pertanyaan dari tiga tipe kepemimpinan tersebut mana yang paling efektif, hal ini tergantung dari situasi dan kondisi yang ada dalam organisasi dan dari pengalaman pribadinya pada saat menangani masalah. Menurut Yulk (1994:48) bahwa suasana lapangan dapat menentukan perilaku kepemimpinan akan beorientasi kemana untuk menghasilkan kinerja dan kepuasan kerja bawahannya. Hersey dan Blanchard (1996:117) mengatakan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang sesuai bagi semua kondisi dalam suatu organisasi tetapi gaya kepemimpinan akan sangat efektif apabila dapat mengakomodasi lingkungannya (pengikut, atasan dan rekan kerjanya). Tentunya seorang pemimpin harus mempunyai kewibawaan, kekuasaan untuk memerintah orang lain dan mempunyai kewajiban serta tanggung jawab terhadap apa yang telah mereka lakukan.

Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja ini merupakan sikap umum individu yang bersifat individual tentang perasaan seseorang terhadap

pekerjaannya (Robbins, 1998). Sejalan dengan pandangan Robbins, Luthans (1995) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah ungkapan kepuasan karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yang berarti bahwa apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting. Kepuasan kerja itu dianggap sebagai hasil dari pengalaman karyawan dalam hubungannya dengan nilai sendiri seperti apa yang dikehendaki dan diharapkan dari pekerjaannya. Pandangan tersebut dapat disederhanakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap dari individu dan merupakan umpan balik terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaannya (Handoko, 1992:193). Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dan bentuk yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya.

Menurut Wexley dan Yukl (1977), kepuasan kerja adalah apa yang dirasakan karyawan menyangkut pekerjaannya. Perasaan itu merupakan sikap umum (*generalized attitude*) seseorang terhadap pekerjaannya, yang didasarkan atas penilaiannya terhadap aspek perkerjaannya. Sebagaimana disebutkan Wexley dan Yukl (1977), ada 3 teori kepuasan, yaitu teori kesenjangan (*discrepancy theory*), teori

keadilan (*equity theory*), dan teori dua-faktor (*two-factor theory*).

Teori Kesenjangan (*Discrepancy Theory*). Locke (1969) menyebutkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan terhadap aspek pekerjaan tergantung pada kesenjangan (*discrepancy*) antara persepsi karyawan mengenai apa yang ia peroleh dengan apa yang ia inginkan. **Teori Keadilan (*Equity Theory*)**. *Equity theory* menunjukkan kondisi-kondisi semacam apa yang dipersepsi karyawan sebagai adil atau tidak adil dan masuk akal atau tidak masuk akal (Adams, 1965). Komponen-komponen utama dari teori ini sebagaimana disebutkan oleh Wexley dan Yukl (1977) adalah masukan (*inputs*), perolehan (*outcomes*), dan orang pembanding (*comparison person*). **Teori Dua-Faktor (*Two-Factor Theory*)**. Menurut teori ini, karakteristik kerja dapat dikelompokkan dalam dua kategori. Kelompok pertama disebut "*dissatisfiers*" atau "*hygiene factors*" dan kelompok kedua disebut "*satisfiers*" atau "*motivator factors*" (Wexley dan Yukl, 1977; Gibson et al., 1990). Yang termasuk *hygiene factors* adalah gaji, supervisi, hubungan-hubungan interpersonal, kondisi kerja, keamanan kerja, dan status. Jika jumlah atau kadar tertentu dari *hygiene factors* tidak terpenuhi, karyawan akan merasakan ketidakpuasan kerja. Kalau jumlah yang memadai dari *hygiene factors* tersebut terpenuhi, karyawan tidak lagi merasakan ketidakpuasan, tapi bukan berarti *motivator factors* – pekerjaan yang menarik dan menantang, tanggung jawab, peluang untuk berprestasi, pengakuan, dan kemajuan – terpenuhi.

Untuk mengetahui indikator apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja,

menurut Luthans (1997:431) terdiri dari atas lima indikator, yaitu:

1. Pembayaran, seperti gaji dan upah.
Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.
2. Pekerjaan itu sendiri.
Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilannya, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.
3. Rekan kerja.
Bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat.
4. Promosi pekerjaan.
Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan karyawan umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung

jawab. Sebagian besar karyawan merasa positif karena dipromosikan. Promosi memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian karyawan setinggi mungkin.

5. Kepenyelaaan (supervisi).
Supervisi mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan.

Kinerja Karyawan

Waldman (1994); kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001:67); kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Cascio (1995:275) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tuganya yang telah ditetapkan. Soeprihantono (1988:7); mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

As'ad (1995) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan kesuksesan

seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu. Berhasil tidaknya kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok. Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan , tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Makin rumit jenis pekerjaan, maka standar operasi prosedur yang ditetapkan akan menjadi syarat mutlak yang harus dipatuhi.

Menurut Bernardin and Russel (1993: 382) terdapat 6 kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu:

1. *Quality yaitu* Tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.
2. *Quantity yaitu* Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
3. *Timeliness yaitu* Tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.
4. *Cost effectiveness yaitu* Tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
5. *Need for supervision yaitu* Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu

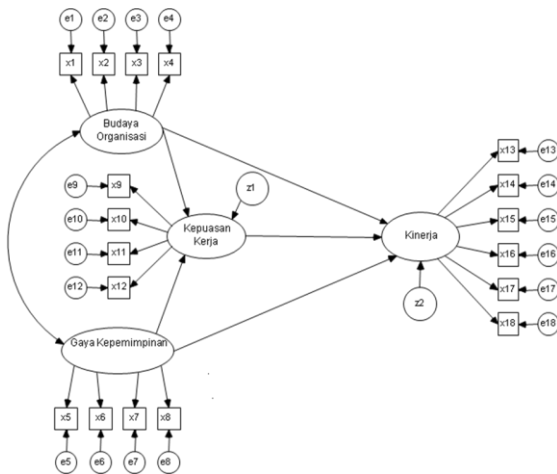
meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.

6. *Interpersonal impact yaitu* Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

Pendapat lain dikemukakan oleh Dessler (1992) yang menyatakan bahwa dalam melakukan penilaian terhadap kinerja para pegawai, maka harus diperhatikan 5 (lima) faktor penilaian kinerja yaitu :

1. Kualitas pekerjaan meliputi : akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan meliputi : volume keluaran dan kontribusi.
3. Supervisi yang diperlukan meliputi : membutuhkan saran, arahan, atau perbaikan.
4. Kehadiran meliputi : regularitas, dapat dipercayai/diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Konservasi meliputi : pencegahan, pemborosan, kerusakan, pemeliharaan peralatan.

Pendapat Bernardin and Russel di atas hampir sama dengan yang dikemukakan oleh Dessler. Dimana ketiganya menitikberatkan pada kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan anggota organisasi. Selain itu juga pada pengawasan, karakter personal pegawai, dan kehadiran. Seorang pegawai yang mempunyai ciri-ciri faktor yang baik seperti yang dikemukakan di atas, maka dapat dipastikan kinerja yang dihasilkan akan lebih baik.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan

H2: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan

H3: Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H4: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H5: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini bersifat kausalitas. Menurut Kuncoro (2003), penelitian kausalitas adalah penelitian yang ingin mencari penjelasan arah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dengan kata lain, penelitian ini mempertanyakan masalah sebab akibat (cause-effect) antar beberapa konsep atau variabel yang dikembangkan.

Sumber Data

Menurut Sugiyono (2002), data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber data, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya. Data ini dikumpulkan langsung dari sumbernya dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Dalam penelitian ini, data primer adalah tanggapan responden yang berisi tentang pendapat atau penilaian mereka yang dituangkan dalam kuesioner penelitian.

Identifikasi Variabel

- Variabel Independent: Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Karyawan.
- Variabel Dependent: Kinerja Karyawan.

Defenisi Operasional dan Indikator

- Budaya Organisasi:** Menunjukkan kebiasaan, pedoman, nilai/kepercayaan, norma yang ada dalam suatu organisasi dan harus dipahami oleh semua karyawan.

Indikator: X1 : Pengambilan keputusan hanya dilakukan oleh pemilik/pengelola. X2 : Sistem pengawasan yang dilakukan di sini sangat ketat. X3 : Sistem evaluasi yang dilakukan di sini berdasarkan perilaku/pencapaian setiap individu. X4 : Sistem penghargaan yang diberikan di sini berupa bonus. (*Chairuman Armia (2002)*)

- Gaya Kepemimpinan:** Menunjukkan cara berfikir, bersikap, berperilaku dan bertindak yang dilakukan supervisor ketika bekerja, menangani masalah di organisasi, memimpin dan bersosialisasi dengan bawahan.

Indikator: X5: Supervisor saya bergaul secara informal dengan anak buah. X6: Supervisor saya membuat anak buah merasa bebas. X7 : Supervisor saya membantu anak buah sekalipun bukan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan. X8: Supervisor saya bersikap baik terhadap anak buah. (*Norman R. Page dan Richard L. Wiseman (1993), Sumani (2008) dan Fuad Mas'ud (2004)*)

c. **Kepuasan Kerja Karyawan:** Menunjukkan apa yang dirasakan karyawan menyangkut pekerjaannya.

Indikator: X9 : Gaji saya cukup sesuai dengan tanggung jawab yang saya pikul. X10: Saya menikmati bekerja dengan teman-teman di sini. X11: Saya merasa senang dengan supervisor saya. X12: Saya merasa senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya. (*Celluci, Anthony J dan David L. DeVries (1978) dalam Fuad Mas'ud, 2004 : 185-186*)

d. **Kinerja Karyawan:** hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas.

Indikator: X13: Kualitas kerja karyawan ini lebih baik dari karyawan lain. X14: Tingkat keuletan kerja karyawan ini lebih baik dari karyawan lain. X15: Tingkat disiplin karyawan ini lebih baik dari karyawan lain. X16: Kerjasama karyawan ini dengan rekan sekerja baik. X17: Tingkat kepedulian akan keselamatan kerja karyawan ini baik. X18: Tingkat tanggung jawab atas hasil pekerjaan karyawan ini baik. (*Abubakar MT Suliman (2002) dan McNeese-Smith (1996)*)

Lokasi Penelitian

Pada penelitian ini. lokasi penelitian ialah delapan SPBU Pasti Pas! di Semarang: SPBU GAJAHMUNGKUR, SULTAN AGUNG, WAHIDIN, MAJAPAHIT, KALIGARANG, PAMULARSIH, SRIWIJAYA dan AHMAD YANI.

Populasi dan Sampel

Populasi merupakan jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga sebagai objek penelitian (Sugiyono, 2002). Sampel menurut Singarimbun (1991) adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Penelitian ini menggunakan metode sensus yaitu memakai semua anggota populasi sebagai obyek penelitian. Jumlah populasi pada penelitian berjumlah 136 orang, sehingga dinyatakan telah memenuhi syarat sampel minimum yaitu 100-200 sampel (Hair et al, 1995). Untuk kuesioner kinerja karyawan diisi oleh para supervisor.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan dengan metode kuesioner yang menggunakan daftar pertanyaan tertutup. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner diukur dengan menggunakan skala Likert 1-7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan adalah *SEM* atau *Structural Equation*

Modeling yang dioperasikan melalui program *AMOS*.

HASIL PENELITIAN

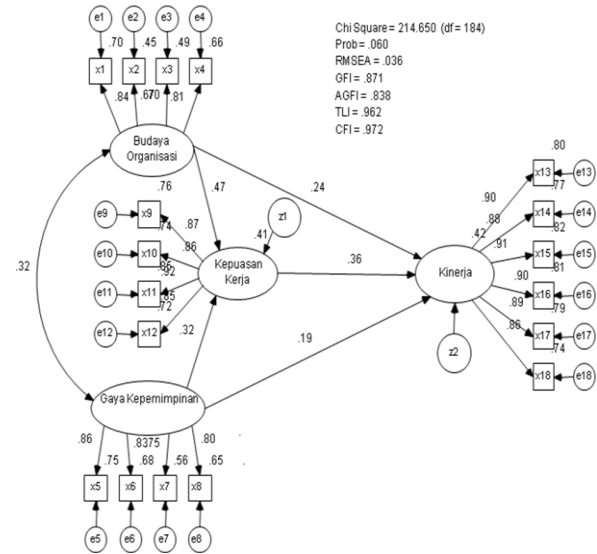
Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden yang terlibat dalam penelitian yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja. Dari seluruh sampel karyawan sejumlah 136 orang yang diteliti, semuanya dapat mengisi dan mengembalikan kuisioner yang diberikan.

Karakteristik responden penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Keseluruhan responden penelitian 136 orang (100%) adalah laki-laki.
2. Mayoritas, yaitu 75 orang (55,1%) berusia antara 20-29 tahun.
3. Mayoritas masa kerja antara 2-4 tahun, yaitu 85 orang (62,5%).
4. Mayoritas, yaitu 117 orang (86%) berpendidikan SMU.

Gambar 2. Analisis SEM



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 sampel yang mencukupi antara 100-150. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 136 sehingga dapat disimpulkan bahwa model memenuhi asumsi ukuran sampel.

b. Normalitas Data

Analisa normalitas dilakukan dengan mengamati nilai CR untuk multivariate dengan rentang ± 2.58 pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2006). Hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa nilai CR untuk multivariate adalah 2.172 yang berada di bawah 2.58, sehingga dapat dikatakan tidak terdapat bukti bahwa distribusi data variabel observed tidak normal.

c. *Outlier*

Univariate Outliers

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

Multivariate Outliers

Untuk menghitung mahalanobis distance berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 18 (jumlah indikator) pada tingkat $p < 0.001$ adalah $\chi^2 (18, 0.001) = 45.314$ (berdasarkan tabel distribusi χ^2). Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 37,167 yang masih berada di bawah batas maksimal *outlier multivariate*.

d. *Evaluasi atas Multicollinearity dan singularity*

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinearitas 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 :

Determinant of sample covariance matrix = 11.417

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai *determinant of sample covariance matrix* berada di atas nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

e. *Interpretasi dan Modifikasi Model*

Model yang baik memiliki *Standardized Residual Covariance* yang kecil. Angka $\pm 2,58$ merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan (Ferdinand, 2006). Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini tidak menunjukkan adanya nilai *standardized residual covariance* yang melebihi $\pm 2,58$. Hasil di atas menunjukkan bahwa data tidak perlu dilakukan modifikasi model terhadap model yang dikembangkan dalam penelitian ini.

f. *Hasil Uji Reliabilitas dan Variance Extracted*

Hasil Reliabilitas dan Variance Extracted

Variabel	Reliabilitas	Variance Extracted
B.O	0,80	0,504
G.K	0,82	0,507
K.K.K	0,80	0,504
K.K	0,86	0,507

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

Demikian juga hasil perhitungan variance extracted pada masing-masing variabel telah memenuhi persyaratan, yaitu $\geq 0,50$, maka variabel-variabel tersebut dapat diterima sebagai alat ukur.

Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

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

**Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian
Untuk Analisis *Structural Equation Model***

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil	Evaluasi
χ^2 – Chi-square	< 216.649	214.650	baik
Significance Probability	≥ 0.05	0.060	baik
RMSEA	≤ 0.08	0.036	baik
GFI	≥ 0.90	0.871	marjinal
AGFI	≥ 0.90	0.838	marjinal
CMIN/DF	≤ 2.00	1.167	baik
TLI	≥ 0.95	0.968	baik
CFI	≥ 0.95	0.972	baik

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel terlihat bahwa nilai Chi Square = 214.650 dengan probabilitas = 0.060. 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.

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.

Hasil Pengujian *Regression Weights*

			Std. Est	Estimasi	SE	CR	P
Kepuasan Kerja	<---	Budaya Organisasi	0.462	0.436	0.085	5.121	***
Kepuasan Kerja	<---	Gaya Kepemimpinan	0.328	0.316	0.08	3.936	***
Kinerja	<---	Budaya Organisasi	0.242	0.266	0.107	2.495	0.013
Kinerja	<---	Gaya Kepemimpinan	0.193	0.217	0.095	2.281	0.023
Kinerja	<---	Kepuasan Kerja	0.359	0.419	0.119	3.513	***

Pengujian Hipotesis

Pertama, parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 5.121 dengan probabilitas sebesar 0.000. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kedua, parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar 3.936 dengan probabilitas sebesar 0.000. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Ketiga, parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 3.513 dengan probabilitas sebesar 0.000. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Keempat, parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2.495 dengan probabilitas sebesar 0.013. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kelima, parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2.281 dengan probabilitas sebesar 0.023. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Analisis Pengaruh

Hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung tersebut dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Keterangan	Pengaruh Langsung (a)	Pengaruh Tidak Langsung (b)	Total (a) + (b)
Budaya Organisasi – Kinerja Karyawan	0.242	0.166	0.408
Gaya Kepemimpinan – Kinerja Karyawan	0.193	0.118	0.311
Kesimpulan	Pengaruh langsung $>$ Pengaruh tidak langsung : Variabel kepuasan kerja karyawan tidak bersinergi dengan variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawan		

Pembahasan

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis 1 dapat diterima dan hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Soedjono (2005), Teman Koesmono (2005), Klara Innata Arishanti (2007), Fullchis N dan Masreviastuti (2007) dan Ida Ayu Brahasari dan Agus Suprayetno (2008).

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis 2 dapat diterima dan hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Marselius ST dan Rita Andarika (2004) dan Ramlan Ruvendi (2005).

H3 : Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis dapat 3 diterima dan hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhaimin (2004), Nuzsep Almigo (2004), Teman Koesmono (2005) dan Fullchis N dan Masreviastuti (2007).

H4 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 4 dapat diterima dan hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Cahyono dan Suharto (2005), Teman Koesmono (2005) dan Waridin dan Masrukhin (2006).

H5 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 5 dapat diterima dan hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian

yang dilakukan oleh Biatna Dulbert Tampubolon (2007) dan Sumani (2008).

Kesimpulan

Budaya Organisasi merupakan faktor yang mampu meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan. Dari hasil analisis, komponen Budaya Organisasi yang paling menentukan adalah sistem evaluasi yang dilakukan berdasarkan perilaku/pencapaian setiap individu dan Dari hasil tersebut maka perusahaan sebaiknya mempertahankan bahkan meningkatkan sistem evaluasi yang sudah diterapkan sehingga akan meningkatkan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Gaya Kepemimpinan merupakan variabel penting untuk meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan. Dari hasil analisis diketahui bahwa komponen Gaya Kepemimpinan yang paling berpengaruh adalah bergaul secara informal yang merupakan indikator dari Gaya Kepemimpinan yang berorientasi pada Orang. Gaya Kepemimpinan yang bergaul secara informal akan meningkatkan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Kepuasan Kerja Karyawan pun merupakan faktor yang mampu meningkatkan Kinerja Karyawan. Dari hasil analisis, komponen Kepuasan Kerja Karyawan yang paling menentukan adalah kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan melaksanakan pekerjaannya dengan ulet.

Budaya Organisasi merupakan variabel yang paling penting untuk meningkatkan Kinerja Karyawan. Dari hasil

analisis, komponen Budaya Organisasi yang paling menentukan adalah sistem evaluasi yang dilakukan berdasarkan perilaku/pencapaian setiap individu dan Dari hasil tersebut maka perusahaan sebaiknya mempertahankan bahkan meningkatkan sistem evaluasi yang sudah diterapkan sehingga tingkat keuletan kerja para karyawan akan tetap terjaga.

Gaya Kepemimpinan merupakan faktor yang mampu untuk meningkatkan Kinerja Karyawan. Dari hasil analisis diketahui bahwa komponen Gaya Kepemimpinan yang paling berpengaruh adalah bergaul secara informal yang merupakan indikator dari Gaya Kepemimpinan yang berorientasi pada Orang. Gaya Kepemimpinan yang bergaul secara informal akan tetap meningkatkan tingkat keuletan kerja sebagai salah satu ukuran kinerja karyawan.

Saran

Setelah mempelajari seluruh proses penelitian yang menyangkut seluruh permasalahan yang diuji, selanjutnya untuk kepentingan praktis, manajemen pada delapan SPBU Pasti Pas! di kota Semarang maupun untuk kepentingan penelitian selanjutnya, disampaikan saran sebagai berikut:

1. Membudayakan nilai yang dianut oleh perusahaan kepada setiap karyawan dapat dilakukan dengan cara menyampaikan nilai yang dikehendaki dalam bahasa yang dianut oleh kebanyakan karyawan. Penuturan arti nilai yang dikehendaki menurut manfaat di dalamnya yang dirasakan oleh para anggotanya. Menyemangati karyawan dengan

pernyataan positif tentang kemampuan mereka dalam mengemban nilai yang dianut bersama. Dengan mengenal budaya organisasi, akan memudahkan manajemen mengambil keputusan baik strategis maupun operasional.

2. Penelitian ini dapat memberikan informasi pada manajemen dalam mengelola sumber daya manusia, artinya bahwa mengelola sumber daya manusia tidak terlepas dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Pada prinsipnya tujuan mengelola sumber daya manusia adalah untuk mencapai kesejahteraan bersama antara perusahaan dan semua karyawan yang terlibat dengan aktivitas perusahaan.

DAFTAR REFERENSI

- Abubakar MT Suliman, 2002, "Is It A Really a Mediating Construct?" The Mediating Role Of Organizational Commitment In Work Climate-Performance Relationship", **Journal of Management Development**, Vol. 21, No. 3, Maret, pp. 170-183
- As'ad, Moh, 1995, **Psikologi Industri**, Edisi Keempat, Liberty, Yogyakarta
- Athena Xenikou and Maria Simosi, 2006, "Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 21, No. 6, pp. 566-579
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1994, **Improving Organizational Effectiveness : Through Transformational Leadershi**, London: Sage Publications, Inc
- Bernadin, H.J, 7 Russel, J.E.A. 1993, **Human Resource Management, An Experimental Approach**, International Edition, New York : McGraw Hill Book Company, Inc
- Biatna Dulbert Tampubolon, 2007, "Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Organisasi yang telah menetapkan SNI 19-9001-2001", **Jurnal Standardisasi**, Vol. 9, No. 3, h. 106-115
- Byars, 1984, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Andi Offset, Yogyakarta, 2001
- Cahyono dan Suharto, 2005, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, **Jurnal Riset Bisnis Indonesia**, Vol. 1, No. 1, Januari
- Chairuman Armia, 2002, "Pengaruh Budaya terhadap Efektivitas Organisasi : Dimensi Budaya Hofstede", **JAAI**, Vol. 6, No. 1, Juni, h. 103-117
- Davis, Keith and John W. Newstrom, 1995, **Human Behaviour at Work : Organizational Behaviour**, Mc. Graw-Hill Inc., New York
- 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
- Denison and Misra, 1995, "Toward Of Organizational Culture and Effectiveness". **Organization Science**, Vol. 6, No. 2, March-April
- Dessler, Garry, 1992, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, PT Prenhalindo, Jakarta

- Feny Candra Wijayanti, 2009, “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Keinginan untuk Keluar (Intensi Keluar) dari suatu Organisasi pada Perawat di RSI Hidayatullah Yogyakarta”, **Jurnal Manajerial**, Vol. 5, No.2, September, h. 1-9
- Ferdinand, Augusty, 2006, **Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Fullchis Nurtjahjani dan Masreviastuti, 2007, “Analisa Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya pada Kinerja Karyawan”, **ARTHAVIDYA**, Tahun 8, No. 1, Februari, h. 155-162
- Ghozali, Imam, 2006, **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gibson, James L. et. al, 1995, **Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses**, Edisi kelima, Jilid 1, Cetakan 8, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Gitosudarmo, Indriyo, 1986, **Prinsip Dasar Manajemen**, Yogyakarta: BPFE
- Guritno dan Waridin, 2005, “Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja”, **Jurnal Riset Bisnis Indonesia**, Vol.1
- Hadi, Sutrisno, 1993, **Metodologi Research**, Jilid I, Andi Offset, Yogyakarta.
- Hair, JR., Joseph F., Rolp E. Anderson, Ropnald L. Tatham and William C. Black, 1995, **Multivariate Data Analysis with Reading**, Fourth Ed., Prentice Hall International, Inc
- Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, 2008, “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)”, **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, Vol. 10, No. 2, September, h. 124-135
- Klara Innata Arishanti, 2007, “Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Karyawan”, **Jurnal Psikologi**, Vol. 1, No. 1, Desember, h 25-32
- Kuncoro, Mudrajat, 2003, **Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi** Erlangga, Jakarta
- Lodge B. dan C. Derek, 1993, **Organizational Behavior and Design**, Terjemahan Sularno Tjiptowardoyo, Gramedia, Jakarta
- Lok, Peter dan Crawford, John, 2004, “The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment”, **The Journal of Management**

- Development**, Vol. 23, No. 4, pp. 321-337
- Luthans, Fred, 1997, **Organizational Behavior**, Third Edition, The McGraw-Hill Companies Inc, New York
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2001, **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Marselius ST dan Rita Andarika, 2004, “Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan”, **Jurnal PSYCHE**, Vol. 1, No. 1, Desember, h. 35-49
- Mas’ud, Fuad, 2004, **Survei Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- McNeese-Smith, Donna, 1996, “Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction & Organizational Commitment”, **Hospital & Health Services Administration**, Vol. 41, No. 2
- Muhaimin, 2004, “Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Disiplin Kerja Karyawan Operator Shaving Computer Bagian Produksi pada PT Primarindo Asia Infrastruktur Tbk di Bandung”, **Jurnal PSYCHE**, Vol. 1, No. 1, Desember
- Norman R. Page dan Richard L. Wiseman, 1993, “Leadership Behaviour and Workers’ Satisfaction in US, Mexico and Spain”
- Nuzsep Almigo, 2004, “Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Produktivitas Kerja Karyawan”, **Jurnal PSYCHE**, Vol. 1, No. 1, Desember, h. 50-60
- Ostroff, Cheri, 1992, “The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance An Organizational Level Analysis”, **Journal Of Applied Psychology**, Vol. 77, No. 6, pp. 963-974
- Prabu, Anwar, 2005, “Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim”, **Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya**, Vol. 3, No. 6, Desember, h. 1-25
- Ramlan Ruvendi, 2005, “Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor”, **Jurnal Ilmiah Binaniaga**, Vol 1, No 1, h. 17-26
- Ratna Kusumawati, 2008, **Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada RS Roemani Semarang)**, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan)

- 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, pp. 319-328
- Rita Johan, 2002, "Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Lingkungan Institusi Pendidikan", **Jurnal Pendidikan Penabur**, No. 01 / Th.I / Maret 2002
- Robbins, Stephen, 2006, **Perilaku Organisasi**, Prentice Hall, edisi kesepuluh
- Singarimbun, 1991, **Metode Penelitian Survai**, Edisi revisi Jakarta, Penerbit LP3ES
- Siradjuddin, 2007, "Analisis Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan BPR/BPRS di Sulawesi Selatan", **Analisis**, Vol. 4, No. 2, September, h. 77-90, ISSN 0852-8144
- Siti Nurhayati dan Slamet Mulyo, 2007, "Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah (Studi Kasus pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Pekalongan)", **Jurnal Ekonomi dan Bisnis**, Vol. 5, No. 1, Maret, h 39-55
- Soedjono, 2005, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya", **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, Vol.7, No.1, Maret, h. 22-47
- Stoner, James A.F; Freeman, R. Edward; Gilbert JR, Daniel. R, 1996, **Manajemen**, Jilid I, PT Bhuana Ilmu Populer
- Su-Chao Chang; Ming-Shing Lee, 2007, "A Study on Relationship among Leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organization and Employees' Job Satisfaction", **The Learning Organization**, Vol. 14, No. 2, pp. 155-185
- Sumani, 2008, "Analisis Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas dan Berorientasi Hubungan serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Sativa Sanggraloka Resort Pacet di Mojokerto", **Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis (EMAS)**, Vol. II, No. 1, April, h. 7-18
- Sugiarto, 2007, "Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin dan Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Primatexco Indonesia", **Jurnal Ekonomi dan Bisnis**, Vol. 5, No. 1, Maret, h 1-16
- Sugiyono, 2002, **Metode Penelitian Bisnis**, Penerbit CV Alfabeta, Bandung
- Suit, Jusuf, 1996, **Aspek Sikap Mental dalam MSDM**, Ghalia Indonesia, Jakarta

Temam Koesmono, 2005, “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur”, **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, Vol.7, No. 2, September, h. 171-188

_____ , 2007, “Pengaruh Kepemimpinan dan Tuntutan Tugas Terhadap Komitmen Organisasi dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya”, **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, Vol.9, No. 1, Maret, h. 171-188

Waridin dan Masrukhin, 2006, “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai”. **EKOBIS**, Vol.7, No.2, Juni

Yulk, Gary, 1994, **Kepemimpinan Dalam Organisasi**, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, Victor Jaya Abadi Prenhallindo

Yuwaliatin, 2006, “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Komitmen terhadap Kinerja serta Pengaruhnya terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen Unisulla Semarang”, **EKOBIS**, Vol. 7, No. 2, Juni