



ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (Studi Pada PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Semarang)

Ilyas Muhajir

Abstraksi

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam sampel karyawan di PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Semarang. Data diperoleh melalui kuesioner dan model penelitian diuji dengan model persamaan struktural/structural equation modeling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima. Hasil akhir analisis SEM telah memenuhi kriteria indeks kelayakan model (Goodness of fit index criteria; Chi square = 261,212; Probability= 0,241; RMSEA= 0,023; GFI= 0,846; AGFI= 0,812; CFI= 0,995; TLI= 0,994; CMIN/df= 1,062, semua memenuhi kriteria kecuali nilai GFI dan AGFI adalah marginal. Selain itu diperoleh hasil bahwa semua hipotesis yang diajukan dapat diterima. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa Budaya organisasi paling berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil data, maka model yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima. Atas dasar hasil tersebut, implikasi manajerial yang dapat disarankan adalah peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan dapat dicapai dengan menciptakan dan menjaga budaya keterlibatan dalam budaya organisasi perusahaan, menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif sejalan dengan memberikan tingkat gaji yang dirasa memuaskan bagi karyawan.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil. Pada organisasi berskala besar, sumber daya manusia dipandang

sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan usaha, sehingga peran sumber daya manusia menjadi semakin penting (Tadjudin, 1995). Diharapkan dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kepemimpinan serta budaya organisasi yang sesuai akan mempengaruhi kepuasan kerja

bagi karyawan itu sendiri sehingga kinerja karyawan meningkat, serta tujuan yang ditetapkan oleh organisasi akan tercapai.

Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan hingga dewasa ini. Karena pada dasarnya kepemimpinan merupakan sebuah proses bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi dan memberikan arahan kepada bawahannya agar tercapai kinerja karyawan yang optimal (Locke, E.A, 1997). Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya (Marzuki, 2002).

Dalam mencapai tujuan organisasi selain dukungan dari gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, kepuasan kerja juga merupakan variabel penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan dampak atau hasil dari keefektifan *performance* dan kesuksesan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang rendah pada organisasi adalah rangkaian dari 1) menurunnya pelaksanaan tugas, 2) meningkatnya absensi, dan 3) penurunan moral organisasi. (Yukl, 1989).

Pengembangan peningkatan kinerja karyawan untuk mempertahankan kualitas jasa yang diberikan, maka PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Semarang harus memiliki gaya kepemimpinan yang efektif guna mengarahkan

bawahannya agar peningkatan kinerja karyawan tercapai. Tingkat absensi karyawan yang cukup tinggi ini menjadi fenomena bisnis dalam perusahaan yang tentunya akan mengganggu pelayanan jasa yang diberikan.

Sektor pelayanan transportasi laut ini tentunya menjadi perhatian khusus bagi manajemen perusahaan, karena hal ini menyangkut dengan keselamatan penumpang dan kapal itu sendiri sebagai moda transportasi. Oleh karena itu, dalam sebuah organisasi sangat dibutuhkan sumberdaya manusia yang memiliki kapabilitas yang mumpuni dan integritas tinggi pada perusahaan.

2.2. Tinjauan Pustaka

2.1.1 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 tugas dan pekerjaan.

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 kriteria 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.

2.1.2. 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 sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi (Robbins, 2006).

Rivai (2004) berpendapat bahwa kepemimpinan dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita. Ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas dan bujukan.

2.1.3. Budaya Organisasi

Robbins (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.

Menurut Rivai (2004), berpendapat bahwa budaya ada dalam tiga tingkat, yaitu artifact, nilai-nilai yang didukung (*espoused values*) dan asumsi yang mendasari (*basic assumption*). Artifact yaitu hal-hal yang ada untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya, dalam artifact termasuk produk, jasa, bahkan pola tingkah dari anggota sebuah organisasi dan artifact ini menurut Schein adalah budaya organisasi tingkat pertama. *Espoused values* adalah alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu dan ini merupakan budaya organisasi tingkat kedua. Budaya organisasi tingkat ketiga yaitu *Basic Assumption* yaitu keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.

2.1.4. Kepuasan Kerja

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 (2006), 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.

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hani Handoko (1995) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin dapat dengan tepat mengarahkan tujuan perseorangan dan tujuan organisasi. Lodge dan Derek (1993), berpendapat bahwa orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan (discrepancy) antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan. 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. Menurut De Groot et.al (2000), kepemimpinan kharismatik mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja.

Kirkpatrick dan Locke (1996), menemukan sebuah hubungan positif antara perilaku kharismatik dan kinerja, kepuasan kerja dan sikap melalui pemimpinnya. Kedua studi yaitu Howell dan Frost's dan Kirkpatrick's menemukan bahwa pekerjaan individu dibawah pemimpin kharismatik melaporkan

bahwa pekerjaan yang dilakukan akan lebih menarik, menyenangkan dan memuaskan dari pada individu yang bekerja dibawah pemimpin yang menggunakan gaya non kharismatik : ini merupakan pengecualian dari fakta bahwa keseluruhan individu melakukan pekerjaan secara identik.

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

H1 : "Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja".

2.3.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap 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.

Nurhajati Ma'num dan Bisma Dewabrata (1995), hasil penelitiannya membuktikan adanya pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Wallach (1983), menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang dan hasil kerja tergantung

kesesuaian antara karakteristik orang tersebut dengan budaya organisasi.

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

H2 : "Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja".

2.3.3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap 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.

Lawler (1998), 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.

Pernyataan bahwa kepuasan kerja dan sikap kerja terkait dengan kinerja karyawan, telah dibuktikan oleh Iaffaldano dan Muchinsky (1985), adanya korelasi positif yang lemah. Sementara yang lain berdasarkan pada meta analisis Petty, Gee dan Cavender (1984) memperlihatkan hubungan yang kuat positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan (Soon Hee Kim, 2002).

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

H3 : "Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan".

2.3.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Teori Path Goal menjelaskan tentang perilaku pemimpin gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipatif, gaya pengasuh dan gaya orientasi prestasi mempengaruhi pengharapan ini. Sehingga mempengaruhi prestasi kerja bawahan dan kinerja bawahan. Dengan menggunakan salah satu dari empat gaya tersebut, seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para bawahan dan mampu memberikan motivasi kepada mereka tentang kejelasan-kejelasan tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan efektif (Griffin, 1980).

Ogbonna dan Harris (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Chen (2004) dalam penelitiannya menguji pengaruh antara budaya organisasi dan peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan industri kecil dan menengah di Taiwan. Disamping itu Byars

(1984), 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.

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

H4 : “Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan”.

2.3.5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

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,

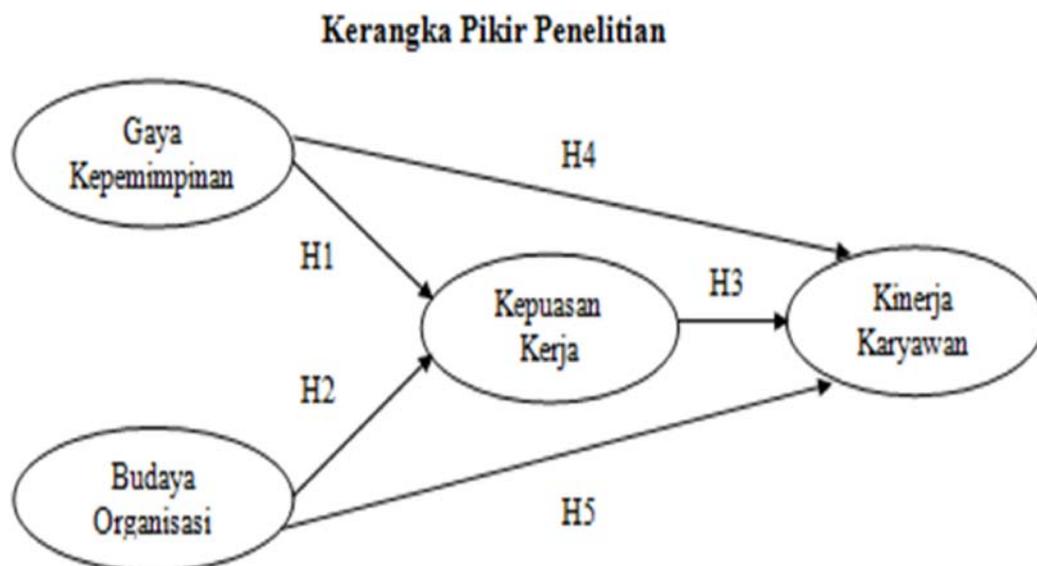
semangat yang tinggi dalam bekerja, serta kewajiban dalam merealisasikan target dan tugas instansi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Wallach (1983), menunjukkan bahwa kinerja karyawan dalam hasil kerja yang menyenangkan termasuk kepuasan kerja, cenderung untuk tinggal dalam organisasi dan keterlibatan kerja, tergantung pada kecocokan antara karakteristik individu dan budaya organisasi.

Sheridan (1992), menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan berhubungan positif dengan kinerja karyawan, *voluntary turnover* dan komitmen organisasi. Dikatakan bahwa variasi dalam cultural value memiliki pengaruh terhadap tingkat *turnover* dan kinerja karyawan.

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

H5 : “Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan”.

2.3.4. Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber :

H1 : Lok and Peter (2004), Soon He Kim (2002), Ismail (2008)

H2 : Lok and Peter (2004), Griffin (1980), Brahmasari dan Suprayetno (2008)

H3 : Koesmono (2005), Ostroff (1992)

H4 : Masrukhin dan Waridin (2006)

H5 : Shea, M (1999), Sheridan (1992)

3. Metode Penelitian

Metode Pengambilan Sampel

Jumlah sampel yang diambil akan mengacu pada rekomendasi Hair *et al.* (2010) bahwa untuk metode *maximum likelihood estimation* (MLE), ukuran sampel yang dapat memberikan hasil yang valid untuk estimasi

dan interpretasi hasil-hasil SEM adalah antara 100 – 200. *Maximum likelihood estimation* yang menjadi program default dalam AMOS sangat sering digunakan dan terbukti luas tidak terpengaruh terhadap data yang tidak normal (Hair *et al.*, 2010).

Populasi penelitian ini adalah seluruh manajer dan karyawan PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Semarang hingga akhir Desember 2011, jumlah manajer dan karyawan di PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Semarang adalah 139 orang. Adapun sampel dalam pengumpulan atau pengambilan kuesioner di PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Semarang sebanyak 122 orang, karena memang yang dapat terkumpul sebanyak itu. Adapun distribusi populasinya adalah sebagai berikut :

Komposisi Jumlah Karyawan PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Semarang

No.	JENIS TENAGA	JUMLAH
1.	Pimpinan	5
2.	QA/QC	3
3.	Sumber daya manusia (SDM) & Hukum	2
4.	Pengadaan & Umum	3
5.	Keuangan	5
6.	Akuntansi	6
7.	Gudang	8
8.	P2	12
9.	Perancangan	7
10.	Kepala bengkel	2
11.	Kepala proyek	4
12.	Renwas	14
13.	Sarfis	3
14.	K3 & LH	8
15.	Las listrik	13
16.	Out fitting	5
17.	Pipa / Pompa	8
18.	Mekanik	9
19.	Listrik	11
20.	Mesin	7
21.	Keamanan	4
	Jumlah	139

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis inferensi berbasis model persamaan struktural (SEM). yang dioperasikan melalui program AMOS 16.0. Permodelan penelitian dengan menggunakan SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional dan regresi.

4. Analisis Pembahasan

4.1. Profil Perusahaan

PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Semarang merupakan peninggalan penjajah Belanda yang bergerak dibidang pembuatan dan reparasi dengan nama Semarang-Schestombot and Preuwere Veer (SSPV). Namun setelah masa penjajahan Belanda di Indonesia berakhir dan Negara Indoneia menyatakan kemerdekaannya maka semua perusahaan milik Belanda yang ada di Indonesia diambil alih oleh pemerintah Indonesia termasuk di dalamnya SSPV.

Melalui Peraturan Pemerintah No.122/12/1961, perusahaan yang semula bernama SSPV berubah menjadi Perusahaan Negara Angkutan Air & Dock Semarang yang disingkat PN.PADOS, bergerak dalam bidang usaha angkutan air dan docking/reparasi kapal.

Berdasarkan SK Menteri Perhubungan tanggal 3 Juli 1964 No. Kab 4/10/16, kegiatan usaha angkutan air dari PN.PADOS dialihkan kepada PN. Djakarta Lloyd, sedangkan Unit Usaha Angkutan Air Docking Dan Reparasi Kapal diserahkan sepenuhnya kepada PN.PADOS, kemudian dengan Peraturan Pemerintah No.Pe/8/1/13 tanggal 16 Juli 1965 berubah menjadi PN. IPPA gaya Baru (PT.Industri Perkapalan dan Perusahaan angkutan Gaya Baru). Untuk lebih menegaskan identitas perusahaan antara nama dan kegiatan agar tidak terjadi salah pengertian maka sejak tanggal 1 Juli 1986 PT.IPPA Gaya Baru berubah nama menjadi PT. Dok & Galangan Kapal Nusantara (Persero) dan tetap dibawah pembinaan Departemen Perindustrian dan Perdagangan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No.13 tanggal 16 Maret 1992 PT. Dok & Galangan Kapal Nusantara (Persero) digabung ke PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero).

4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas atau tingkat ketepatan, kejituan atau keakuratan adalah kemampuan suatu alat ukur untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Dengan kata lain, instrumen tersebut dapat mengukur variabel (konstruk) yang diinginkan oleh pihak peneliti (Fuad Mas'ud, 2004).

Konstruk/ variabel laten	Reliabilitas (Cronbach α)	Item (Indikator)	Item to total Correlation
Gaya Kepemimpinan	0,960	X1	0,835
		X2	0,882
		X3	0,906
		X4	0,866
		X5	0,877
		X6	0,878
Budaya Organisasi	0,937	X7	0,795
		X8	0,745
		X9	0,837
		X10	0,807
		X11	0,847
		X12	0,839
Kepuasan Kerja	0,953	X13	0,761
		X14	0,862
		X15	0,866
		X16	0,896
		X17	0,872
		X18	0,870
Kinerja Karyawan	0,944	X19	0,865
		X20	0,830
		X21	0,828
		X22	0,791
		X23	0,863
		X24	0,806

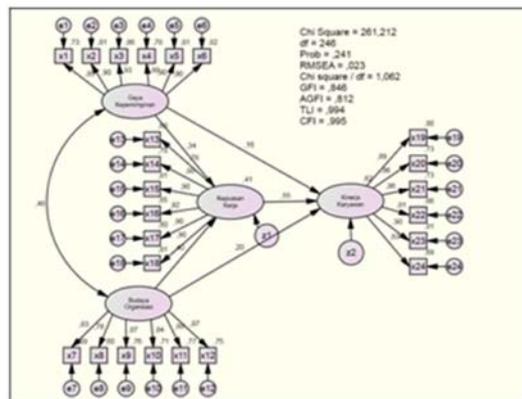
Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan pada Tabel 4.5 dapat ditunjukkan bahwa semua indikator adalah valid, hal ini ditandai dengan nilai *Corrected Item – Total Correlation* > r tabel (0,3961). Pembuktian ini menunjukkan bahwa semua indikator (*observed*) layak digunakan sebagai indikator dari konstruk (laten variabel). Koefisien alpha (*cronbach alpha*) memiliki nilai di atas 0,60 sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel – variabel penelitian (konstruk) yang berupa variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah reliabel atau memiliki reliabilitas yang tinggi, sehingga mempunyai ketepatan yang tinggi untuk dijadikan variabel

(konstruk) pada suatu penelitian.

4.3. Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full Model* yang dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Analisis ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) dan *regression weight*. Hasil pengolahan data untuk analisis *Structural Equation Model* SEM adalah sebagai berikut :



Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Goodness of Fit Index	Cutoff Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi square	263,5858	261,212	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,241	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,846	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,812	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,994	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,995	Baik
Crml/df	$\leq 2,00$	1,062	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,023	Baik

4.3. Uji Hipotesis

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan dari pengolahan data yang telah dilakukan diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Semarang terlihat pada Tabel 4.11 adalah sebesar 3,843 nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan dari pengolahan data yang telah dilakukan diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh

antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Semarang terlihat pada Tabel 4.11 adalah sebesar 4,412 nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari pengolahan data yang telah dilakukan diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Semarang terlihat pada Tabel 4.10 adalah sebesar 6,093 nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05

untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari pengolahan data yang telah dilakukan diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Semarang terlihat pada Tabel 4.11 adalah sebesar 2,091 nilai P sebesar 0,037. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 4 penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis 5 pada penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari pengolahan data yang telah dilakukan diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Semarang terlihat pada Tabel 4.11 adalah sebesar 2,410 nilai P sebesar 0,016. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 5 penelitian ini dapat diterima.

Diskusi dan Implikasi

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.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, maka diajukan saran-saran bagi PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Semarang sebagai berikut :

Kepuasan kerja karyawan akan meningkat apabila gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dalam perusahaan diperkuat. Hasil ini memberikan implikasi untuk menetapkan satu bentuk gaya kepemimpinan yang kuat dalam perusahaan. Indikator-indikator penyusun variabel gaya kepemimpinan seperti bekerja keras dalam kondisi apapun, memperbaharui pengetahuan, disiplin dalam bekerja, tidak suka anak buah yang terlambat, menuntut anak buah memprioritaskan tugas, mengharapkan anak buah cekatan sangat berpengaruh terhadap pembentukan karakter gaya kepemimpinan yang kuat. Dari indikator tersebut menunjukkan bahwa dengan kerja keras meskipun dalam kondisi yang tidak nyaman di PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Semarang memiliki nilai yang paling terendah, oleh karena itu perusahaan harus berusaha untuk meningkatkan kembali kinerja karyawannya dengan memotivasi karyawannya untuk selalu bekerja keras dalam melakukan setiap pekerjaan walaupun dalam situasi sulit. Langkah yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan beberapa kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan, motivasi karyawan disetiap jam masuk kerja, serta perhatian dengan pendekatan personal pimpinan dengan bawahannya, sehingga karyawan tersebut dapat memiliki semangat bekerja.

Kepuasan kerja akan meningkat apabila budaya organisasi kekeluargaan diperkuat. Hasil ini memberikan implikasi untuk memperinci jenis budaya organisasi yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Tinjauan terhadap indikator penyusun variabel budaya organisasi seperti sikap saling terbuka, sikap yang ramah, rasa aman dalam bekerja, sikap optimis serta merasa bangga dan dihargai sangat berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi kekeluargaan dalam perusahaan. Dari hasil analisis menunjukkan indikator anggota organisasi atau karyawan yang bersikap ramah dalam pergaulan memiliki skor penilaian yang paling rendah. Hasil ini menunjukkan perlu adanya perubahan yang berkesinambungan agar suasana lingkungan pekerjaan menjadi kondusif seperti saling menyapa atau menegur sesama rekan kerja dengan penuh senyuman dan rasa hangat merupakan langkah yang efektif untuk memperkuat budaya kekeluargaan di perusahaan.

Peningkatan kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil ini memberikan implikasi kepuasan kerja pada karyawan perusahaan. Tinjauan terhadap indikator penyusun variabel kepuasan kerja seperti kecukupan gaji atau tunjangan karyawan, promosi pekerjaan sesuai dengan kinerja karyawan, atasan yang bertanggung jawab, atasan yang mendukung pekerjaan yang dilakukan karyawannya serta pekerjaan yang menarik bagi karyawan sangat menentukan tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan. Indikator kecukupan gaji sesuai dengan tanggung jawab yang dipikul oleh karyawan memiliki nilai terendah. Oleh karena itu perlu adanya perbaikan yang berkesinambungan dalam pemberian gaji kepada karyawan, misalnya dengan penyesuaian *grade* atau tingkatan gaji berdasarkan masa kerja, keterampilan atau

keahlian, atau beban kerja karyawan, sehingga karyawan dapat merasakan kepuasan dalam kerjanya dan diharapkan kinerja karyawan lebih meningkat.

Agenda untuk Penelitian Mendatang

Setelah mempelajari seluruh proses penelitian yang menyangkut seluruh permasalahan yang diuji selanjutnya untuk kepentingan praktik manajerial pada PT. DOK dan Perkapalan kodja bahari cabang semarang maupun kepentingan penelitian yang akan datang disampaikan saran sebagai berikut :

Membudayakan nilai-nilai atau filosofi yang dianut oleh perusahaan kepada setiap karyawan dapat dilakukan dengan cara menyampaikan nilai yang dikehendaki dalam bahasa yang dianut oleh mayoritas karyawan, memotivasi karyawan dengan peringatan positif tentang kemampuan mereka dalam mengembangkan nilai moral yang dianut bersama dengan mengenal dan memahami budaya organisasi akan memudahkan manajerial mengambil keputusan baik strategis atau operasional serta penuturan arti nilai yang dikehendaki sesuai manfaat dalam organisasi perusahaan yang nantinya akan dirasakan para anggotanya.

Hasil-hasil penelitian dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian selanjutnya, untuk pengembangan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah jumlah indikator tiap variabel serta menambah jumlah variabel independen yang mempengaruhi kinerja karyawan misalnya motivasi, atau mengganti variabel intervening menjadi komitmen organisasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga diharapkan dengan menambah jumlah indikator dan variabel ini dapat melihat

pengaruh antar variabel lebih dalam.

Penelitian mendatang sebaiknya mengarahkan penelitian pada obyek yang lebih luas dengan mengambil beberapa unit perusahaan atau tidak menutup kemungkinan beberapa unit perusahaan yang tergabung dalam grup pelindo.

Mengembangkan variabel atau konstruk dengan menggunakan single composite index, sehingga criteria nilai yang digunakan dapat mengalami peningkatan jadi bukan hanya nilai AGFI dan AGFI saja melainkan nilai-nilai criteria lain yang mendukung terciptanya angka yang layak atau goodness of fit, seperti: Nilai CFI, TLI, RMSEA, Probability, NFI, maupun CMIN/df yang signifikan.

Mengembangkan variabel atau konstruk dan indikator yang relevan untuk meningkatkan kinerja karyawan serta menambah jumlah sampel yang lebih besar dan jumlah indikator yang digunakan sehingga AGFI dan GFI dapat normal sesuai standar goodness of fit yang ditetapkan.

DAFTAR REFERENSI

- Achmad Sobirin, 2002, *Budaya : Sumber Kekuatan Sekaligus Kelemahan Organisasi*. Jurnal Siasat Bisnis, Vol.1, NO.7, Pp.1-20
- Augusty, T. Ferdinand, 2006, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Brahmasari, I.A, dan Suprayetno, A, 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 (2), Pp.124-135
- Byars, Lloyd. L 1984, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta
- Chen, Li. Yueh, 2004, *Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan*, Journal of American Academy of Business, Vol. 5 (1/2), Pp.432-438
- Program Pasca Sarjana Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi – Universitas Diponegoro*
- Chiun Lo, M. T, Ramayah, Hii Wei Min and Songan, P, 2010, *The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: role of leader-member exchange*, Asia Pacific Business Review, Vol.16 (1-2), Pp.79-103
- Daft, R. L, 2005, *The Leadership Experience, 3rd edition*, Vancouver, Thomson-Southwestern
- Davis, S, 1994, *Managing Corporate Culture*, MA, Belinger, Cambridge
- 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

- Fuad Mas'ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*, Badan Universitas Diponegoro, Semarang
- Glisson. Charless, Durick. Mark, 1988, *Predictors of Job Satisfaction and Organizational commitment in Human Service Organizational*, Administrative Science Quartely, Vol.33, Pp.61-81.
- Gomes, Faustino. Cardoso, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta
- Griffin, Ricky. W, 1980, *Relationships Among Individual, Task Design, and Leader Behavior Variables*, Academy of Management Journal, Vol.23 (4), Pp.665-683.
- Gujarati, D , 2003, *Basics Econometrics, 4th Edition*, McGraw-Hill, Singapore
- T, Hani. Handoko, 1995, *Manajemen Personalia dan SDM, Edisi 2*, BPFE, Yogyakarta
- Harris S. G, & Mossholder K. W, 1996, *The Effective Implication of Perceived Congruence with Cultural Dimensions During Organizational Transformation*, Journal of Management, Vol.22, Pp.527-547
- Hersey P, & Blachard K. H, 1969, *Life Cycle Theory of Leadership*, Training and Development Journal, Vol.23 (2), Pp.26-34.
- Hofstede, Geert, Harris. Bond, Michael, Luk, Chung-Leung, 1993, *Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis*, Organization Studies, Vol. 14 (4), Pp. 483-503
- Humphreys, J. H, 2002, *Transformational Leader Behavior, Proximity And Successful Services Marketing*, Journal of Services Marketing, Vol. 16 (6), Pp.487-502
- Imam, Ghozali, 2003, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- _____, 2008, *Konsep & Aplikasi Dengan Program AMOS 16.0*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- _____, 2011, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Ibrahim Ismail, 2008, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura*, Ekuitas, Vol.12 (1), Pp.18-36
- Kirkpatrick S, & Loecke E. A, 1996, *Direct and Indirect Effect of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes*, Journal of Applied Psychology, Vol.81, Pp.36-51.
- Koesmono, Teman. H, 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 & Kewirausahaan, Vol.7, NO.2, Pp.171-188
- Lawler (1998) : *Job Satisfaction and Expression of emotion in Organizations.*
- Locke, E. A, 1997, *Esensi Kepemimpinan*, Mitra Utama, Jakarta

- Lodge, B dan Derek, C, 1993, *Organizational Behavior and Design*, Gramedia, Jakarta
- Iaffaldano M. T, & Muechinsky, 1985, *Job Satisfaction and Job Performance: a Metaanalysis*, *Psychological Bulletin*, Vol.97, Pp. 251-273
- 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, Pp. 4-11
- Luthans, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi, Edisi 10*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Mahmudi, 2005, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta
- McNeese-Smith, Donna, 1996, *Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment*, *Hospital and Health Services Ad*, Vol. 41 (2), Pp.160-175
- Mowday, Richard, T, Porter, Lyman, W, and Steers, Richard. M, 1982, *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press, Inc, Pp. 881-884
- Motowidlo, S. J, and Van Scotter, J. R, 1994, *Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance*, *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, Pp.475-80
- 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.
- Ogbonna, E And Harris, L. C, 2000, *Leadership Style, Organizational Culture, And Performance : Empirical Evidence From UK Companies*, *International Journal Of Human Resources Management*, Vol.11 (4), Pp.766-78.
- Ostroff, C, 1992, *The Relationship Between Satisfaction Attitudes And Performance An Organizational Level Analysis*, *Journal Of Applied Psychology*, Vol.77 (68), Pp. 933-974
- Petty, M. M, G. W, McGee, & J. W, Cavender, 1984, *A Meta-Analysis of The Relationship between Individual Performance*, *Academy of Management Review*, Vol.9 (4), Pp.712-21
- Pool, Steven. W, 1997, *The Relationship of Job Satisfaction With Substitutes of Leadership, Leadership Behavior, and Work Motivation*, *The Journal of Psychology*, May, Vol.13 (2), Pp. 45-49
- Pool, S. W, 2000, *Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives*, *Journal of Management Development*, Vol.19, No.1, Pp. 32-49
- Robbins, S. P, 2006, *Perilaku Organisasi, Edisi 10*, PT Indeks, Jakarta
- Robbins, S. P, dan Judge, T, 2008, *Perilaku Organisasi Buku 2, Edisi 12*, Salemba Empat, Jakarta
- Sarminah BT Samad, 2005, *Unraveling the Organizational Commitment and Job Performance Relationship: Exploring the Moderating Effect of Job*

- Satisfaction*, The Business Review, Vol.4, Pp.196
- Schein, E. H, 2004, *Organizational Culture and Leadership, 3rd Edition*, Jossey –Bass Publishers, San Francisco
- Shea, C. M, 1999, *The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task*, Journal of Business, Vol.72, Pp.3-11
- Sheridan J. E, 1992, *Organizational Culture and Employee Retention*, Academy of Management Journal, December, Vol.65, Pp.1036 - 1056.
- Siagian, P. S, 1997, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta
- _____, 1999, *Teknik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasional*, Haji Mas Agung, Jakarta.
- Soedjono, 2005, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*, Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7, NO. 1, Pp.22-47
- Soon, H. Kim, 2002, *Participative Management and Job Satisfaction : Lesson for Management Leadership*, Public Administration Review, Vol.62 (2), Pp.231 – 241
- S. Tsui, Anne, L. Pearce, Jone, W. Porter, Lyman, M. Tripoli, Angela, 1997, *Alternative Approaches to The Employee-Organization Relationship: Does Investment In Employees Pay Off*, Academy of Management Journal, Vol. 40, NO. 5, Pp.1089-1121
- Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward; Gilbert JR, Daniel. R, 1996, *Manajemen*, Jilid I, PT Bhuana Ilmu Populer
- Sukarno Marzuki, 2002, *Analisis Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Account Officer : Studi Empirik pada Kantor Cab BRI di Wilayah Jawa Timur*, Tesis, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan)
- Sunarto, 2005, *MSDM Strategik*, Amus, Yogyakarta
- Tadjudin, 1995/1997, *Menciptakan SDM Bermutu*, Usahawan, Vol 26, No.1
- Veithzal Rivai, 2004, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Edisi 2*, PT. Raja grafindo Persada, Jakarta
- Wallach, E. J, 1983, *Individual and Organizations: The Culture Match*, Training and Development Journal, Vol.37 (2), Pp.29-36
- Waridin dan Masrukhin, 2006, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*, EKOBIS, Vol. 7 (2), Pp.197-209
- Yiing, L. H. and Ahmad, K. Z., 2008, *The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance*, Leadership & Organization Development Journal, Vol.30 (1), Pp.53-86
- Yukl, G, 1989, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Leadership in Organization 3e, Prenhallindo, Jakarta