

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
YANG DIMEDIASI OLEH BUDAYA ORGANISASI  
DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA  
INDUSTRI PENGOLAHAN KAYU  
DI KABUPATEN BOGOR DAN BEKASI**

**TESIS**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan  
Program Pascasarjana Magister Manajemen



**Oleh :**

**EDI WIBOWO**

**NIM : 201361174**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN S2  
PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWIJA JAKARTA  
JAKARTA  
2015**

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Edi Wibowo

NIM : 201361174

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Studi Manajemen S2 (Pascasarjana Magister Manajemen) ataupun pada program lain. Karya ini adalah milik Saya, karena itu pertanggungjawabannya berada dipundak Saya. Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan ini tidak benar, maka Saya bersedia untuk ditinjau dan menerima sanksi sebagaimana mestinya.

Bogor, 01 Februari 2015



Edi Wibowo  
NIM : 201361174

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWIJA JAKARTA  
PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN S2**

**TANDA PERSETUJUAN TESIS**

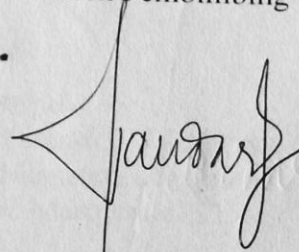
Nama Mahasiswa : Edi Wibowo

NIM : 201361174

Judul Tesis : Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja yang dimediasi oleh budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan pada Industri Pengolahan Kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi.

Bogor, 02 FEBRUARI 2015

Dosen Pembimbing



**Dr. Anna Wulandari, SE, MM**

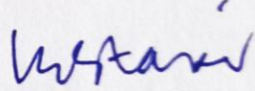
**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA YANG  
DIMEDIASI OLEH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN  
KERJA KARYAWAN PADA INDUSTRI PENGOLAHAN  
KAYU DI KABUPATEN BOGOR DAN BEKASI**

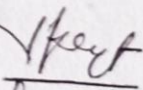


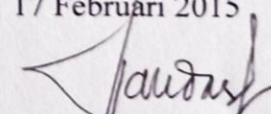
**EDI WIBOWO**  
**NIM : 201361174**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada hari Selasa tanggal 17 bulan Februari tahun 2015  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai  
Tesis Pascasarjana Magister Manajemen- Prodi Manajemen S2

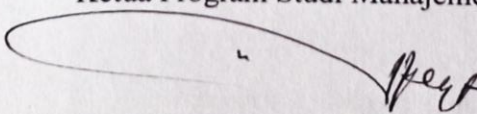
1. Dr. Sri Lestari Prasilowati, MA  
Ketua
2. Dr. Heru Mulyanto, SE, MM  
Anggota
3. Dr. Anna Wulandari, SE, MM  
Anggota

  
17 Februari 2015

"  
  
17 Februari 2015

  
17 Februari 2015

**Menyetujui,**  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Program Pascasarjana Magister Manajemen  
Ketua Program Studi Manajemen S2,



Dr. Heru Mulyanto, SE, MM  
Tanggal : 17 Februari 2015

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama : Edi Wibowo  
Nama panggilan : Edi  
Tempat lahir : Manggar (Provinsi Bangka Belitung),  
Tanggal lahir : 7 Februari 1978  
Agama : Islam  
Alamat tinggal : Kp. Pabuaran Wetan, Rt.002 Rw. 017  
Kel. Ciangsana, Kec. Gunung Putri – Kab. Bogor.

---

### **Riwayat Pendidikan**

(1982 – 1984) : **TK UPTBEL**  
Manggar, Belitung  
(1984 – 1990) : **SDN 07**  
Kelapa Kampit, Belitung  
(1990 – 1993) : **SMPN 04**  
Manggar, Belitung  
(1993 – 1996) : **SMAN 02**  
Pangkal Pinang, Bangka  
(1996 – 2001) : **UNIVERSITAS SURYADARMA**  
Jl. Bandara Halim P.K - Jakarta Timur  
*Jurusan S-1, Teknik Elektro/Telekomunikasi*  
(2013 – 2015) : **STIE IPWIJA**  
Kampus 2, Cikeas, Gunung Putri, Bogor  
*Jurusan S-2, Magister Manajemen*

## **Riwayat Pekerjaan**

- (2003 – 2004) : **PT. METRO BATAVIA**  
**(BATAVIA AIRLINES)**  
Bandara Soekarno-Hatta, Jakarta  
*Jabatan : Maintenance Staff.*
- (2004 – 2011) : **PT. MITSUI O.S.K LINES INDONESIA**  
( International Shipping Company)  
Gedung WTC Lt. 15, Jl. Jend. Sudirman Kav.29-31  
Jakarta, Indonesia.  
*Jabatan : Export Import Staff.*
- (2011 – sekarang) : **PT. CORINTHIAN INDUSTRIES**  
**INDONESIA**  
( Part of JELDWEN Company)  
-Wooden Doors Manufacturing-  
Jl. Mercedes, Desa Cicadas, Gunung Putri  
Bogor, Indonesia.  
*Jabatan : Export Import Supervisor.*

\*\*\*

## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini untuk menemukan bagaimana besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja, dengan mediasi budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Unit analisisnya adalah karyawan pada dua perusahaan industri pengolahan kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi dengan mengambil 100 orang karyawan sebagai sampel dari total populasi 1500 orang karyawan. Penelitian dilakukan secara kuantitatif dengan metode Structural Equation Modelling (SEM). Penelitian ini menghasilkan lima temuan utama sesuai dengan hipotesis yang diajukan yaitu 1). Kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap budaya organisasi, 2). Kepemimpinan berpengaruh secara negatif terhadap kepuasan kerja, 3). Budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja, 4). Budaya organisasi berpengaruh secara negatif terhadap kinerja, dan 5). Kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui budaya organisasi dan kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui budaya organisasi yaitu  $0.144 > 0.141$  atau kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja yaitu  $0.144 > 0.112$ , sehingga dapat diartikan bahwa pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja benar-benar berfungsi sebagai mediating/intervening variabel atau variabel antara bagi kepemimpinan terhadap kinerja dari pada hanya melalui budaya organisasi atau hanya melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh peneliti berikutnya, sebagai bahan penelitian pada bidang ilmu pengetahuan perilaku organisasi atau ilmu pengetahuan yang sejenisnya.

Kata kunci: budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja.

## **ABSTRACT**

*The purpose of this research is to examine the impact of leadership on performance, by mediation of organizational culture and employee satisfaction. The unit of analysis is the employees in two industrial firms in Bogor and Bekasi, taking a sample of 100 employees from a total population of 1,500 employees. The research was carried out quantitatively by the method of Structural Equation Modeling (SEM). This study resulted in five major findings that confirmed the proposed hypothesis, namely 1). Leadership has positive impact on the culture of the organization, 2). Leadership has negative impact on job satisfaction, 3). Organizational culture has positive impact on job satisfaction, 4). Organizational culture has adverse impact on the performance, and 5). Job satisfaction has positive impact on the performance. The impact of leadership on performance through organizational culture and job satisfaction was found to be greater than the effect of leadership on performance through organizational culture, namely  $0.144 > 0.141$  or leadership on performance through job satisfaction, namely  $0.144 > 0.112$ , so it can be concluded that the impact of organizational culture and job satisfaction really work as mediating / intervening variable or mean variables of leadership on the performance as compared to only through organizational culture or just through job satisfaction. The result of this study can be used by future researchers, as materials of scientific research in the field of organizational behavior science or the like.*

*Keywords: organizational culture, leadership, job satisfaction, job performance.*



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena hanya atas rahmat dan ridho-nya maka Tesis dengan judul “*Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja yang dimediasi oleh budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan pada industri pengolahan kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi*” ini dapat diselesaikan tepat waktu. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi pada Program Pascasarjana – Program Studi Magister Manajemen STIE IPWIJA.

Penyelesaian tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Anna Wulandari, SE, MM, selaku pembimbing yang dengan sabar memberikan bimbingan dalam penyusunan Tesis.
2. Dr. Heru Mulyanto, SE, MM, selaku Ketua Program Magister Manajemen STIE IPWIJA yang juga memberikan bimbingan dalam penyusunan Tesis.
3. Dr. Suyanto, SE, MM, selaku Ketua STIE IPWIJA.
4. Civitas Akademi STIE IPWIJA.
5. Rekan-rekan mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen STIE IPWIJA khususnya Angkatan 53.
6. Manajemen dan karyawan PT. Corinthian Industries Indonesia, kab. Bogor dan PT. Kayu Permata, kab. Bekasi yang telah memberikan ijin dalam melakukan pengambilan data penelitian dalam penyusunan tesis.

7. Orang tua dan keluarga tercinta yang senantiasa selalu memberikan dukungan dan dorongan semangat.
8. Pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari masih banyak keterbatasan pada susunan tesis sehingga kritik dan saran sangat diharapkan demi perbaikan penulisan laporan penelitian di kemudian hari. Namun demikian, penulis tetap berharap semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak yang berkepentingan.

Terima kasih.

Bogor, 17 Februari 2015

Penulis

**Edi Wibowo**

## DAFTAR ISI

JUDUL .....	i
SURAT PERNYATAAN.....	ii
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING .....	iii
PENGESAHAN TESIS .....	iv
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	v
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Kegunaan Penelitian.....	8
1.5. Sistematika Penulisan .....	9
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Landasan Teori .....	11
2.2. Penelitian Terdahulu .....	27
2.3. Kerangka Pemikiran .....	29
2.4. Hipotesis .....	32
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian .....	33
3.2. Disain Penelitian .....	34
3.3. Operasionalisasi Variabel .....	36
3.4. Populasi, Sampel dan Metode Sampling .....	38
3.5. Metode Pengumpulan Data .....	39
3.6. Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis .....	42

<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	48
4.2. Karakteristik Responden .....	49
4.3. Uji Validitas, Reliabilitas .....	52
4.4. Deskripsi Variabel Penelitian .....	57
4.5. Analisis Penelitian .....	62
4.6. Pembahasan .....	73
4.7. Implikasi Manajerial .....	80

<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1. Kesimpulan .....	81
5.2. Saran .....	83

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Pengukuran rata-rata kinerja tahunan pada salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri pengolahan kayu .....	1
Tabel 3.1	Tabel Perencanaan .....	33
Tabel 3.2	Operasionalisasi Variabel .....	36
Tabel 3.3	Rentang Skor Kategori Variabel .....	43
Tabel 3.4	Uji Kecocokan.....	43
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	50
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	51
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	51
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	52
Tabel 4.5	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan.....	54
Tabel 4.6	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi .....	56
Tabel 4.7	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja.....	57
Tabel 4.8	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kineja.....	58
Tabel 4.9	Deskripsi Variabel Kepemimpinan .....	59
Tabel 4.10	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi .....	60
Tabel 4.11	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja .....	61
Tabel 4.12	Deskripsi Variabel Kinerja.....	62
Tabel 4.13	Hasil Pengujian Kecocokan .....	64
Tabel 4.14	Taksiran Parameter Pembentuk Variabel KP,BO, KK dan KN.....	65
Tabel 4.15	Pengaruh Antar Variabel.....	68

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Penelitian.....	31
Gambar 3.1	Kerangka Penelitian .....	35
Gambar 4.1	Hasil Uji Instrumen Variabel Kepemimpinan.....	53
Gambar 4.2	Hasil Uji Instrumen Variabel Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja .....	55
Gambar 4.3	Model Pengaruh Standarized .....	63
Gambar 4.4	Hasil Analisis .....	53

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Kuisisioner .....	86
Lampiran 2.	Tabulasi Hasil Kuisisioner .....	90
Lampiran 3.	Gambar Amos Indikator Lengkap .....	92
Lampiran 4.	Gambar Amos Uji Variabel Endogen Indikator Lengkap .....	93

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Salah satu masalah nasional yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini adalah penanganan terhadap rendahnya kualitas sumber daya manusia. Jumlah sumber daya manusia yang besar apabila dapat didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang gerak lajunya pembangunan nasional yang berkelanjutan. Melimpahnya sumber daya manusia yang ada saat ini mengharuskan berfikir secara seksama yaitu bagaimana dapat memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal. Agar di masyarakat tersedia sumber daya manusia yang handal diperlukan pendidikan yang berkualitas, penyediaan berbagai fasilitas sosial, lapangan pekerjaan yang memadai. Kelemahan dalam penyediaan berbagai fasilitas tersebut akan menyebabkan keresahan sosial yang akan berdampak kepada keamanan masyarakat. Saat ini kemampuan sumber daya manusia masih rendah baik dilihat dari kemampuan intelektualnya maupun keterampilan teknis yang dimilikinya. Persoalan yang ada adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Produktivitas kerja merupakan tuntutan utama bagi perusahaan agar kelangsungan hidup atau operasionalnya dapat terjamin. (Koesmono, 2005).



Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu perusahaan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan yang berdasarkan pada kekuatan modal atau uang semata, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya mengelola sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah bahwa perusahaan harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada bawahannya. Menciptakan kepuasan kerja karyawan adalah tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi di sebuah perusahaan dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan di dalam suatu organisasi/perusahaan tersebut. Gibson (1996) dalam Ermayanti (2001:3) dan Brahmasari (2005:96), mengemukakan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi. Salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen perusahaan adalah kepemimpinan (*leadership*).

Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. (Brahmasari & Suprayetno, 2008).

Setiap organisasi memiliki cara, kebiasaan, dan aturan dalam mencapai tujuan dan misi organisasi, termasuk cara individu hidup berinteraksi satu sama lain (bermasyarakat), dan cara individu mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam organisasi. Kehidupan tersebut didasarkan pada keyakinan yang dimiliki, didasarkan pada falsafah hidup yang didasarkan dari hubungan manusia dengan lingkungannya. Keyakinan tersebut dijadikan sebagai asumsi dasar (*Basic Assumption*) yang mendasari semua program, strategi dan rencana kegiatan, atas dasar tersebut dibangun kegiatan-kegiatan (strategi jangka panjang dan strategi jangka pendek), sehingga memunculkan nilai yang tinggi manakala kegiatan yang dilakukan tidak menyalahi dari apa yang telah diprogramkan, dan begitu pula sebaliknya. Dengan kata lain bahwa organisasi memiliki budaya sesuai dengan asumsi dasar para pemimpinnya. Perilaku individu yang ada dalam organisasi dalam upaya melaksanakan program kerja yang telah disepakati ataupun diembannya akan memunculkan /menciptakan kinerja mereka.

Kinerja yang tinggi yang ada pada individu dalam organisasi menunjukkan bahwa apa yang dilakukan oleh individu telah sesuai dengan yang diprogramkan oleh organisasi, hal ini juga sesuai dengan asumsi dasar organisasi. Dengan demikian, kinerja yang tinggi tentunya ada pada budaya organisasi yang baik. (Thoyib, 2005).

Dalam pengukuran rata-rata kinerja tahunan berdasarkan capaian target produksi tidak sepenuhnya terpenuhi. Untuk lebih jelasnya disajikan dalam bentuk tabel di bawah ini :

Tabel 1.1  
Pengukuran rata-rata kinerja tahunan pada salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri pengolahan kayu

No.	Sasaran Kegiatan	Capaian Kinerja/tahun		
		2011	2012	2013
1	Target Produksi	85%	93%	90%
2	Kesesuaian Produk	90%	92%	91%
3	Ketepatan Waktu	87%	90%	80%

*Sumber : Departemen Ekspor Impor, data diolah kembali.*

Tahun 2011 s/d 2012 capaian target produksi yang ditetapkan mengalami kenaikan dan terjadi penurunan kembali di tahun 2013. Dalam hal kesesuaian produk yang diproduksi dengan packing list order juga mengalami penurunan mengakibatkan harus banyak merevisi invoice dan packing list secara manual.

Demikian pula dengan ketepatan waktu produksi dalam menyelesaikan barang untuk kegiatan ekspor terjadi penurunan tajam sehingga sering terjadi keterlambatan dari jadwal stuffing yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan studi pendahuluan yang penulis lakukan pada beberapa perusahaan yang bergerak dalam industri pengolahan kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi ditemukan permasalahan yang berkaitan dengan kinerja antara lain :

1. Keterlambatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan dan target produksi.
2. Sering terjadi miskomunikasi antara pimpinan dan bawahan.
3. Budaya organisasi belum sesuai dengan keinginan.
4. Kepuasan kerja karyawan belum terpenuhi.
5. Kurangnya kedisiplinan karyawan terhadap jam kerja.
6. Motivasi dan semangat kerja yang tidak maksimal.
7. Kompensasi yang diterima belum mencukupi.
8. Jenjang karir terbatas.
9. Kompetensi karyawan kurang memadai.
10. Pendidikan & pelatihan keterampilan bagi karyawan tidak merata.

Dari berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja sebagaimana yang telah disebutkan diatas, maka penelitian ini dibatasi pada faktor *kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja*.

Mengingat begitu pentingnya kelancaran kegiatan produksi bagi perusahaan, tidak salah apabila harus memperhatikan perilaku dari sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Hal tersebut berkaitan dengan usaha-usaha menciptakan produktivitas kerja dan disertai mutu produk yang handal. Peningkatan produktivitas merupakan keharusan karena komitmen manajemen terhadap kualitas layanan memegang peran yang sangat penting agar perolehan perusahaan dapat tercapai dan terjamin kesinambungan usahanya.

Penelitian ini berbeda dengan yang sebelumnya karena metode yang dipakai adalah menggunakan Structural Equation Model (SEM) yang memiliki kemampuan menguji suatu rangkaian hubungan kompleks, dan juga dengan model kerangka pemikiran yang berbeda dari yang sebelumnya.

Berdasarkan pada latar belakang penelitian di atas, maka peneliti melakukan penelitian mengenai *pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja yang dimediasi oleh budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan pada industri pengolahan kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi.*

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang diuraikan di atas, maka permasalahan penelitian ini adalah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja yang dimediasi oleh budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Permasalahan tsb selanjutnya dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi pada industri pengolahan kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi?
2. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada industri pengolahan kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi?
3. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada industri pengolahan kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi?
4. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada industri pengolahan kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi?
5. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada industri pengolahan kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah :

1. Untuk menganalisis adanya pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi pada industri pengolahan kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi?
2. Untuk menganalisis adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada industri pengolahan kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi?
3. Untuk menganalisis adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada industri pengolahan kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi?
4. Untuk menganalisis adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada industri pengolahan kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi?
5. Untuk menganalisis adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada industri pengolahan kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi?

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

Kegunaan yang diharapkan dalam penelitian ini adalah :

- a. Secara Teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu tambahan referensi pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya pada aspek kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dimana akhirnya dapat menambah wawasan dan pemahaman dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi pihak akademis dan pihak peneliti lain.

- b. Secara Praktis, bagi perusahaan khususnya Divisi HRD, hasil penelitian ini diharapkan dapat menunjukkan ada tidaknya pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sehingga dapat digunakan sebagai referensi dan landasan kebijakan jika diperlukan oleh manajemen, serta untuk melakukan evaluasi guna meningkatkan kinerja karyawan.

### **1.5. Sistematika Penulisan**

Bab 1 adalah Pendahuluan. Pada bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab 2 adalah Kajian Pustaka. Pada bab ini akan dibahas mengenai teori yang menjadi landasan penelitian yaitu mengenai SDM, kinerja karyawan, kepemimpinan, kepuasan kerja, budaya organisasi dan hasil penelitian terdahulu serta hipotesis penelitian.

Bab 3 adalah Metode Penelitian. Pada bab ini akan dijelaskan secara ringkas mengenai metodologi penelitian yang akan digunakan yang meliputi : tempat dan waktu penelitian, desain penelitian, operasionalisasi variabel, populasi, sampel dan metode pengumpulan data serta metode analisis data.



Bab 4 adalah Hasil Penelitian dan Pembahasan. Pada bab ini akan diuraikan hasil dari penelitian yang telah dilakukan disertai dengan analisis dan pembahasannya. Hasil penelitian akan menguraikan mengenai gambaran umum objek penelitian, karakteristik responden, validitas, reliabilitas, normalitas data, deskripsi variable penelitian, analisis penelitian, pembahasan penelitian dan implikasi manajerial.

Bab 5 adalah Kesimpulan dan Saran. Pada bab ini berisi kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan dilanjutkan dengan saran yang berhubungan dengan permasalahan yang dihadapi.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pada dasarnya Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial yang perlu dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun bagi pengembangan individu itu sendiri. Menurut Scott A. Snell (2009:4) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut: "Sistem-sistem formal untuk manajemen orang dalam suatu organisasi."

Robert L. Mathis (2006:43) menyatakan bahwa Manajemen SDM terdiri dari beberapa aktivitas yang saling berhubungan yang terjadi pada konteks organisasi. Berikut ini adalah tinjauan tujuh aktivitas Manajemen SDM, yaitu :

1. Perencanaan dan Analisis Sumber Daya manusia.

Melalui perencanaan Sumber Daya Manusia, manajer atau pimpinan berusaha untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan para karyawan di masa depan.

Hal yang sangat penting untuk memiliki system informasi sumber daya manusia guna memberikan informasi yang akurat dan tepat pada waktunya untuk perencanaan SDM. Pentingnya sumber daya manusia dalam daya saing organisasional harus disampaikan juga sebagai bagian dari usaha mempertahankan daya saing organisasional, harus ada analisis dan efektivitas SDM. Karyawan juga harus dimotivasi dengan baik dan bersedia untuk tinggal bersama organisasi tersebut selama jangka waktu yang pantas.

2. Peluang Pekerjaan yang sama.

Kesetaraan kesempatan kerja dalam pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja memengaruhi semua aktivitas SDM yang lain dan integral dengan manajemen SDM.

3. Pengangkatan pegawai.

Tujuan dari pengangkatan pegawai adalah memberikan persediaan yang memadai atas individu-individu yang berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. Dengan mempelajari apa yang dilakukan para pekerja, analisis pekerjaan merupakan dasar untuk pengangkatan karyawan.

4. Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Dimulai dengan orientasi karyawan baru, pengembangan SDM juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan-pekerjaan berkembang dan berubah, diperlukan adanya pelatihan ulang yang dilakukan terus-menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi.

Mendorong pengembangan semua karyawan, termasuk supervisor dan manajer, juga penting untuk mempersiapkan organisasi agar dapat menghadapi tantangan masa depan.

5. Kompensasi dan tunjangan.

Kompensasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas pelaksanaan pekerjaan melalui gaji, insentif, dan tunjangan. Para pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji dasar mereka. Selain itu, program insentif seperti pembagian keuntungan dan penghargaan dalam produktivitas mulai digunakan.

6. Kesehatan, keselamatan dan keamanan.

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan para karyawan adalah hal yang sangat penting. Secara global, berbagai hukum keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsif terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan.

7. Hubungan karyawan dan manajer.

Hubungan antara para manajer dan karyawan mereka harus ditangani secara efektif, apabila para karyawan dan organisasi ingin sukses bersama. Merupakan suatu hal penting untuk mengembangkan, mengkomunikasikan dan meng-update kebijakan dan prosedur SDM sehingga para manajer dan karyawan sama-sama tahu apa yang diharapkan.

Sehubungan dengan fungsi manajemen manapun, aktivitas manajemen sumber daya manusia harus dikembangkan, dievaluasi dan diubah bila perlu sehingga mereka dapat memberikan kontribusi pada kinerja kompetitif organisasi dan individu di tempat kerja.

### **2.1.2. Kinerja**

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja).

*Performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/penampilan kerja. Lebih lanjut definisi kinerja menurut August W. Smith yang dikutip oleh Sedarmayanti (2001 : 50) menyatakan bahwa : “.....*output drive from processes, human or otherwise* (Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses)”.

Menurut Suyudi Prawirosentono (1992:2) menyatakan bahwa :

“Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang/sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam rangka upaya pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Pengertian lain mengenai kinerja ini dikemukakan oleh Mangkunegara (2000:67) menyatakan bahwa :

“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Keberhasilan organisasi dengan ragam kinerja tergantung kepada kinerja para pegawai organisasi yang bersangkutan. Unsur manusialah yang memegang peranan sangat penting dan menentukan keberhasilan tujuan organisasi.

Sedangkan konsep kinerja yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2001:54) adalah sebagai berikut :

“Kinerja dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam kerjanya. Dengan kata lain, kinerja individu adalah sebagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaan/unjuk kerjanya.

Kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi/meningkatkan prestasi organisasi- tempat pegawai yang bersangkutan bekerja, sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat tercapai.”

Menurut Leter R. Bittel (1996:222) menyatakan bahwa terdapat faktor-faktor kinerja pegawai yang dapat dijadikan penilaian dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang terdiri dari :

1. Mutu pekerjaan yaitu ketepatan, kelengkapan dan kerapian pekerjaan yang diselesaikan. Tanpa memperhatikan kuantitas.
2. Kuantitas pekerjaan yaitu jumlah pekerjaan yang dilakukan dan atau tugas yang diselesaikan. Tanpa memperhatikan kualitas.
3. Keandalan yaitu kemampuan memenuhi komitmen batas waktu serta luasnya penyeliaan yang diperlukan.
4. Sikap yaitu sikap umum terhadap pekerjaan, teman kerja, penyelia dan organisasi.
5. Inisiatif yaitu kemampuan mengenal masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas-tugas yang belum diberikan.
6. Kerumahtanggaan yaitu kebersihan, ketaatan tempat kerja dan tempat penyimpan serta keadaan sesudah selesai bekerja.
7. Kehadiran.

8. Potensi pertumbuhan dan kemajuan potensi meningkatkan pengetahuan tentang pekerjaan dan untuk meningkatkan ke pekerjaan lain dalam bagian atau dalam organisasi.

Lebih lanjut menurut T.R Mitchel (dalam Sedarmayanti, 2001 :51) yang menyatakan bahwa kinerja dapat diukur melalui dimensi : *Quality of work* (kualitas kerja), *Promptness* (ketepatan waktu), *Initiative* (inisiatif), *Capability* (kemampuan), *Comunication* (komunikasi)

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Menurut Robert L. Mathis (2006:378) Kinerja pegawai yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut :

1. Kuantitas dari hasil
2. Kualitas dari hasil
3. Ketepatan waktu dari hasil
4. Kehadiran
5. Kemampuan bekerja sama.

Sedangkan menurut Agus Dharma (2001 : 154) menyatakan bahwa hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal berikut ini :

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.



2. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Dari berbagai pengertian kinerja tersebut diatas, yang dimaksud kinerja dalam penelitian ini indikatornya adalah kualitas kerja, kuantitas kerja dan ketepatan waktu.

### **2.1.2. Kepuasan Kerja**

Werther dan Davis (1986) dalam Prabowo (2003) dan Munandar, Sjabadhyni, Wutun (2004:73) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi kesukaan atau ketidaksukaan menurut pandangan karyawan terhadap pekerjaannya. Dole dan Schroeder (2001) dalam Koesmono (2005), mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya.

Testa (1999) dan Locke (1983) dalam Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan.

Lebih lanjut Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja. Gibson, Ivancevich, dan Donnely (1996) dalam Sylvana (2002:4) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan bagian dari proses motivasi. Kepuasan anggota organisasi dapat dihubungkan dengan kinerja dan hasil kerja mereka serta imbalan dan hukuman yang mereka terima. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan hasil seperti sikap anggota organisasi, pergantian pekerjaan anggota organisasi, kemangkiran atau absensi, keterlambatan, dan keluhan yang biasa terjadi dalam suatu organisasi.

Robbins (2001:148) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian (*assesment*) seorang karyawan terhadap puas atau tidak puasnya dia terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan dan terpisahkan satu sama lain).

Menurut Ramayah (2001) dan Janssen (2001) dalam Koesmono (2005:28) mengemukakan bahwa seorang manajer akan sangat peduli pada aspek kepuasan kerja, karena mempunyai tanggung jawab moral apakah dapat memberikan lingkungan yang memuaskan kepada karyawannya dan percaya bahwa perilaku pekerja yang puas akan membuat kontribusi yang positif terhadap organisasi. Para manajer merasakan usaha dan kinerja mereka berhasil apabila keadilan dalam penghargaan memberikan tingkat kepuasan kerja dan kinerja. Situasi pekerjaan yang seimbang akan meningkatkan perasaan dalam kontrol terhadap kehidupan kerja dan menghasilkan kepuasan kerja. Sehingga para manajer mempunyai tanggung jawab untuk meningkatkan kepuasan kerja para bawahannya agar dapat memberikan kontribusi yang positif pada organisasinya.

Davis (1985) dalam Mangkunegara (2005:117) mengemukakan bahwa *job satisfaction is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation, and size of the organization in which an employee works*. Berdasar pendapat tersebut, Mangkunegara (2005:117) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Kepuasan kerja berhubungan dengan *turnover* mengandung arti bahwa kepuasan kerja yang tinggi selalu dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah, dan sebaliknya jika pegawai banyak yang merasa tidak puas maka *turnover* pegawai tinggi.

Kepuasan kerja berhubungan dengan tingkat absensi (kehadiran) mengandung arti bahwa pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi. Kepuasan kerja berhubungan dengan umur mengandung arti bahwa pegawai yang cenderung lebih tua akan merasa lebih puas daripada pegawai yang berumur relatif lebih muda, karena diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan dan pegawai dengan usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidak-seimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

Kepuasan kerja dihubungkan dengan tingkat pekerjaan mengandung arti bahwa pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki pekerjaan yang lebih rendah, karena pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja. Kepuasan kerja berhubungan dengan ukuran organisasi perusahaan mengandung arti bahwa besar kecilnya perusahaan dapat mempengaruhi proses komunikasi, koordinasi, dan partisipasi pegawai sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Mangkunegara (2005:120) mengemukakan bahwa ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Faktor yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan (*IQ*), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. Sedangkan faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Dari berbagai pengertian kepuasan kerja tersebut diatas, yang dimaksud dengan kepuasan kerja dalam penelitian ini indikatornya adalah kompensasi, kondisi kerja, kesempatan untuk berkembang.

### **2.1.3. Kepemimpinan**

DuBrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

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 adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Siagian (2002:66) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan. Yang dimaksud dengan peranan yang bersifat interpersonal dalam organisasi adalah bahwa seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung. Peranan yang bersifat informasional mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi. Sedangkan peran pemimpin dalam pengambilan keputusan mempunyai arti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha dengan konsisten.

Mintzberg dalam Luthans (2002) dan Sutiadi (2003:4) mengemukakan bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalisis, dan penguasaan pekerjaan. Yasin (2001:6) mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan. Anoraga *et al.* (1995) dalam Tika (2006:64) mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan seorang dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain.

Dari berbagai pengertian kepemimpinan tersebut diatas, yang dimaksud dengan kepemimpinan dalam penelitian ini indikatornya adalah *Telling* (kemampuan untuk memberitahu anggota apa yang harus mereka kerjakan), *Selling* (kemampuan menjual/memberikan ide-ide kepada anggota), *Participating* (kemampuan berpartisipasi dengan anggota), *Delegating* (kemampuan mendelegasikan kepada anggota).

#### 2.1.4. Budaya Organisasi

Seperti halnya pengertian motivasi dan kepemimpinan, pengertian budaya organisasi banyak diungkapkan oleh para ilmuwan yang merupakan ahli dalam ilmu budaya organisasi, namun masih sedikit kesepahaman tentang arti konsep budaya organisasi atau bagaimana budaya organisasi harus diobservasi dan diukur (Brahmasari, 2004). Lebih lanjut Brahmasari (2004:16) mengemukakan bahwa hal tersebut dikarenakan oleh kurangnya kesepahaman tentang formulasi teori tentang budaya organisasi, gambarannya, dan kemungkinan hubungannya dengan dampak kinerja. Ndraha (2003:4) dalam Brahmasari (2004:12) mengemukakan bahwa budaya perusahaan (*corporate culture*) merupakan aplikasi dari budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap badan usaha atau perusahaan. Kedua istilah ini sering dipergunakan untuk maksud yang sama secara bergantian.

Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004:16) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Tanpa ukuran yang valid dan reliable dari aspek kritis budaya organisasi, maka pernyataan tentang dampak budaya pada kinerja akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus. Glaser *et al.* (1987) dalam Koesmono (2005:9) mengemukakan bahwa budaya organisasional seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritualritual, dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Hofstede (1986:21) dalam Koesmono (2005:9)



mengemukakan bahwa budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Tika (2006:16) mengemukakan bahwa dalam pembentukan budaya organisasi ada dua hal penting yang harus diperhatikan yaitu unsur-unsur pembentuk budaya organisasi dan proses pembentukan budaya organisasi itu sendiri. Sementara itu Robbins (1996) dalam Tika (2006:20-21) menjelaskan mengenai 3 (tiga) kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya organisasi sebagai berikut:

(1) Praktik seleksi, proses seleksi bertujuan mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasi.

(2) Manajemen puncak, tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Ucapan dan perilaku mereka dalam melaksanakan norma-norma sangat berpengaruh terhadap anggota organisasi.

(3) Sosialisasi, sosialisasi dimaksudkan agar para karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Proses sosialisasi ini meliputi tiga tahap yaitu tahap kedatangan, tahap pertemuan, dan tahap metromofis.

Selanjutnya Tika (2006:21) memberikan kesimpulan tentang proses pembentukan budaya organisasi melalui 4 (empat) tahapan, yaitu tahap pertama terjadinya interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi. Pada tahap kedua adalah dari interaksi menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai, dan asumsi. Tahap ketiga adalah bahwa artifak, nilai, dan asumsi akan diimplementasikan

sehingga membentuk budaya organisasi. Tahap terakhir adalah bahwa dalam rangka mempertahankan budaya organisasi dilakukan pembelajaran (*learning*) kepada anggota baru dalam organisasi. Hofstide (1997) dalam Munandar, Sjabadhyni, dan Wutun (2004:20) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai 5 (lima) ciri-ciri pokok yaitu: (1) Budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait, (2) Budaya organisasi merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan, (3) Budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, ceritera, dan ketokohan, (4) Budaya organisasi dibangun secara sosial, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari konsensus bersama dari sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut, (5) Budaya organisasi sulit diubah.

Dari berbagai pengertian budaya organisasi tersebut diatas, yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini indikatornya adalah nilai-nilai organisasi, dukungan Manajemen, toleransi dalam berbagi kesalahan sebagai peluang untuk belajar, orientasi pada rincian (detil) pekerjaan, orientasi pada tim.

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Thoyib (2005) dalam penelitiannya menyatakan bahwa ada hubungan yang saling mempengaruhi antara Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi keduanya berhubungan dan bisa saling berpengaruh. Kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin berpengaruh terhadap penentuan strategi dan kinerja karyawan.

Begitu pula Budaya Organisasi yang diciptakan oleh pemimpin akan berpengaruh terhadap penerapan strategi dan keberhasilannya serta terhadap kinerja karyawan. Koesmono (2005) dalam penelitiannya menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap Motivasi dan Kepuasan kerja serta Kinerja pada karyawan industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. Keempat variabel tersebut merupakan faktor-faktor dalam perilaku organisasi yang harus mendapatkan perhatian khusus bagi semua pihak yang terkait dengan proses produksi.

Brahmasari dan Suprayetno (2008) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat 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).

Penelitian-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.

### **2.3. Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran adalah dasar pemikiran dari peneliti yang dilandasi dengan konsep-konsep dan teori yang relevan guna memecahkan masalah penelitian. Kerangka pemikiran akan melahirkan asumsi-asumsi yang dapat digunakan dalam membangun hipotesis.

Dari uraian diatas kerangka pemikiran dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut :

#### **2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi**

Kepemimpinan dan budaya organisasi keduanya saling berhubungan dan bisa saling berpengaruh (Schein, 1991; Pearce and Robinson, 2000: 399-400). Kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin berpengaruh terhadap penentuan strategi dan kinerja karyawan. Begitu pula Budaya Organisasi yang diciptakan oleh pemimpin akan berpengaruh terhadap penerapan strategi dan keberhasilannya serta terhadap kinerja karyawan (Hickman and Silva,1986; Kotter & Heskett, 1992; Nurfarhati, 1999; Yaqin, 2003; Moelyono, 2003). Oleh karena itu dapat diduga bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap budaya organisasi.

#### **2.3.2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan dan kepuasan kerja keduanya juga berhubungan dan saling berpengaruh. Mintzberg dalam Luthans (2002) dan Sutiadi (2003:4) mengemukakan bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai

pengatur visi, motivator, penganalisis, dan penguasaan pekerjaan. Yasin (2001:6) mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan. Oleh karena itu dapat diduga bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja.

### **2.3.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Mengenai pengaruh budaya organisasi dengan kepuasan kerja, Koesmono (2005:79) yang mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja artinya budaya organisasi secara positif dan searah berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Jika dalam suatu organisasi atau perusahaan mempunyai budaya organisasi yang baik maka akan menimbulkan kepuasan kerja tersendiri terhadap karyawan dan akan berdampak terhadap performance kerja karyawan tersebut. Oleh karena itu dapat diduga bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **2.3.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja**

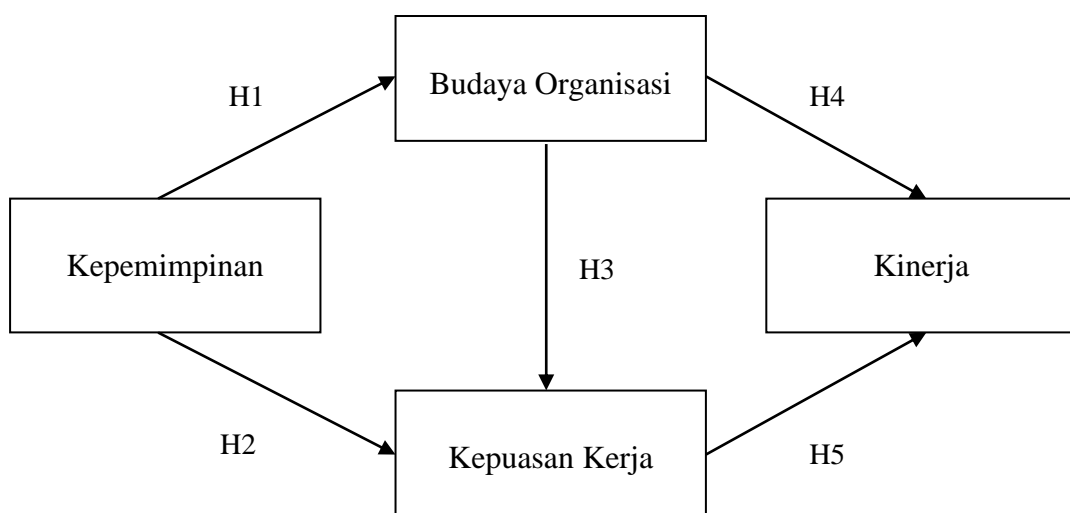
Mengenai pengaruh budaya organisasi dengan kinerja, Brahmasari dan Suprayetno (2008) yang mengemukakan bahwa hasil penelitiannya membuktikan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Koesmono (2005) mengemukakan bahwa budaya organisasi

berpengaruh terhadap kinerja secara positif. Oleh karena itu dapat diduga bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

### 2.3.5. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja

Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, artinya bahwa secara umum kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Koesmono (2005) memberikan suatu kesimpulan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja. Oleh karena itu dapat diduga bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian diatas kerangka pemikiran dalam penelitian ini disajikan dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

#### **2.4. Hipotesis Penelitian**

Mulyanto (2010:48) menyatakan bahwa : “Hipotesis merupakan jawaban sementara atas masalah yang masih perlu diuji kembali kebenarannya”. Sementara Suryabrata (2003:21) merumuskan hipotesis merupakan jawaban sementara masalah penelitian yang kebenarannya masih harus diuji secara empiris.

Bertitik tolak dari kerangka pemikiran tersebut diatas, penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. H-1 : Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi pada industri pengolahan kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi.
2. H-2 : Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada industri pengolahan kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi.
3. H-3 : Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada industri pengolahan kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi.
4. H-4 : Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada industri pengolahan kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi.
5. H-5 : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada industri pengolahan kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi.

## BAB 3

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

##### 3.1.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini adalah Perusahaan Industri Pengolahan Kayu, di Kabupaten Bogor dan Bekasi Jawa Barat, yaitu PT. Corinthian Industries Indonesia, Kabupaten Bogor & PT. Kayu Permata, Kabupaten Bekasi

##### 3.1.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilakukan selama lima bulan yaitu pada Bulan Oktober 2014 s/d Februari 2015.

Tabel 3.1.  
Tabel Perencanaan

TABEL RENCANA PENELITIAN																					
NO	AKTIFITAS	WAKTU																			
		Okt-14				Nop-14				Des-14				Jan-15				Feb-15			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Penelitian Pendahuluan																				
2	Penyusunan Proposal																				
3	Pengumpulan Data																				
4	Analisis dan Pengolahan Data																				
5	Pelaporan Tesis																				



## **3.2 Desain Penelitian**

Desain penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Menurut Nazir (2009:84) pengertian yang lebih sempit, desain penelitian hanya mengenai pengumpulan dan analisis data. Maka desain penelitian ini akan diuraikan sebagai berikut :

### **3.2.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Mulyanto (2010:23) penelitian kuantitatif adalah: “suatu pendekatan penelitian yang bersifat obyektif, menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan metode pengujian statistik”.

Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang lebih banyak menggunakan kualitas objektif, penelaahan dan pengungkapan berdasarkan permasalahan spesifik sehingga memiliki dimensi tunggal dan independen (keterlibatan dengan objek objek yang diteliti rendah atau bahkan tidak ada). Jenis hubungan yang menjadi dasar dalam penentuan data dan alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis hubungan kausal atau korelasional yang menjelaskan penyebab dari satu atau beberapa masalah (hubungan satu arah).

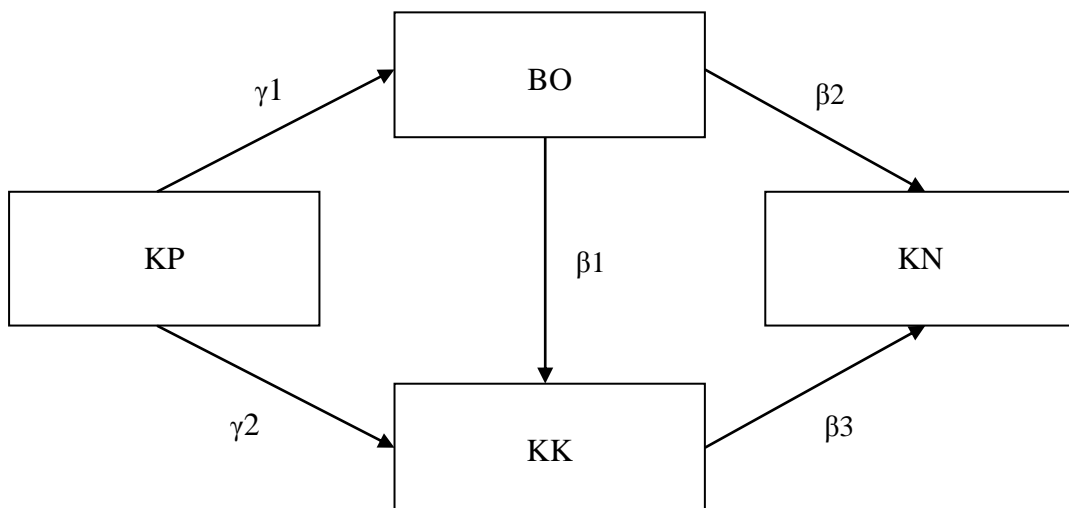
### 3.2.2 Lingkup Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Variabel penelitian ini terdiri dari satu variabel independen yaitu Kepemimpinan (KP), dua variabel intervening (mediating variable) yaitu Budaya Organisasi (BO), dan Kepuasan Kerja (KK) dan satu variabel dependen yaitu Kinerja (KN).

Kerangka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 3.1.  
Kerangka Penelitian



### 3.3 Operasionalisasi Variabel

Variabel penelitian ini selanjutnya diukur dengan menggunakan kuisioner. Atas dasar indikator masing-masing variabel yang selanjutnya diterjemahkan menjadi kuisioner dimana variabel Kepemimpinan memiliki 4 item pernyataan, variabel Budaya Organisasi memiliki 5 item pernyataan, variabel Kepuasan kerja memiliki 3 item pernyataan dan variabel Kinerja memiliki 3 item pernyataan yang diuraikan pada tabel di bawah ini :

Tabel 3.2.  
Operasionalisasi Variabel

<b>Dimensi</b>	<b>Definisi</b>	<b>Indikator</b>	<b>No. Pernyataan</b>
Kinerja (KN)	Kinerja adalah merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001 dalam Koesmono, 2005:28).	Kualitas Kerja (KN1)	1
		Kuantitas kerja (KN2)	2
		Ketepatan waktu (KN3)	3
Budaya Organisasi (BO)	Budaya Organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan /diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan,	Nilai-nilai organisasi (BO1)	1
		Dukungan Manajemen (BO2)	2
		Toleransi dalam berbagi kesalahan sebagai peluang untuk belajar (BO3)	3
		Orientasi pada rincian (detil) pekerjaan (BO4)	4

	dan merasakan terkait dengan masalah tersebut. (Schein dalam Tika, 2006:2).	Orientasi pada tim (BO5)	5
Kepuasan Kerja (KK)	Kepuasan kerja karyawan adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2001:148).	Kompensasi (KK1)	1
		Kondisi kerja (KK2)	2
		Kesempatan untuk berkembang. (KK3)	3
Kepemimpinan (KP)	Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain kearah tujuan organisasi (Bartol, 1991 dalam Tika, 2006:63).	<i>Telling</i> (kemampuan untuk memberitahu anggota apa yang harus mereka kerjakan) (KP1)	1
		<i>Selling</i> (kemampuan menjual/memberikan ide-ide kepada anggota) (KP2)	2
		<i>Participating</i> (kemampuan berpartisipasi dengan anggota) (KP3)	3
		<i>Delegating</i> (kemampuan mendelegasikan kepada anggota) (KP4)	4

Bentuk pernyataan dalam kuisisioner ini adalah kuisisioner tertutup yang jawabannya disediakan peneliti, sehingga responden tinggal memilih jawaban yang tersedia (Mulyanto, 2010 : 93). Alternatif jawaban dan skor penilaiannya adalah interval mulai 1 s/d 6 : sangat tidak setuju/baik sampai dengan sangat setuju/baik.

### 3.4 Populasi, Sampel dan Metode Sampling

1. Populasi dapat juga diartikan sebagai keseluruhan kelompok orang, peristiwa, benda, atau obyek lain yang menjadi pusat perhatian peneliti untuk diteliti Mulyanto dan Wulandari (2010). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan 2 perusahaan industri pengolahan kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi yaitu PT. Corinthian Industries Indonesia, Kabupaten Bogor & PT. Kayu Permata, Kabupaten Bekasi sebanyak 1500 karyawan.
2. Sampel adalah bagian (subset) dari populasi yaitu sejumlah orang, peristiwa, benda, atau obyek tertentu yang dipilih dari populasi untuk mewakili populasi tersebut Mulyanto dan Wulandari, (2010). Sampel pada penelitian ini adalah karyawan sebanyak 100 orang karyawan. Total indikator sebanyak 15 (lima belas) dari 4 (empat) variabel sehingga jumlah sampel berdasarkan kriteria Structural Equation Modeling (SEM) minimal 5 data/sampel, jadi  $15 \times 5 = 75$  sampel. Namun, besar ukuran sample yang dipersyaratkan minimal untuk penelitian yang menggunakan kurang dari 5 variabel konstruk adalah 100 – 150 observasi untuk mencapai Minimum Likelihood Estimation (MLE) (Hair et. al, 2006). Oleh karena itu maka peneliti menetapkan 100 sampel penelitian karena telah memenuhi kedua persyaratan di atas. Pengambilan data dilakukan dengan instrumen kuesioner tertutup enam skala penilaian dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Model Persamaan Struktural.
3. Metode Sampling adalah cara pengambilan sampel (sampling method) sekaligus dipetakan penyebarannya. Metode yang diambil adalah *Purposive*.

### 3.5 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data primer berupa kuisisioner dilakukan dengan menyebar kuisisioner kepada karyawan. Sedangkan pengumpulan data sekunder dilakukan dengan studi literatur dengan mengumpulkan data dari internet, artikel, jurnal-jurnal dan tulisan lainnya yang mendukung penelitian ini. Teknik pengumpulan data di lapangan yang digunakan dalam melakukan penelitian adalah sebagai berikut :

#### *a. Observasi*

Observasi yaitu suatu penelitian yang dilakukan dengan cara mengamati secara langsung kegiatan karyawan yang berhubungan dengan masalah yang dibahas dalam tesis ini.

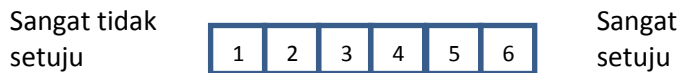
#### *b. Kuisisioner*

Penggunaan kuisisioner pada penelitian survei merupakan hal yang pokok untuk pengumpulan data. Hasil kuisisioner tersebut akan berbentuk angka-angka dan tabel yang akan menghasilkan kesimpulan dari hasil penelitian tersebut.

Metode pengumpulan data menggunakan skala *Bipolar Adjective* untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang. Dengan skala *bipolar adjective*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Instrument yang menggunakan skala *bipolar adjective* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif.

Kuisisioner berupa pilihan pada skala bipolar objek dari nilai 1 untuk sangat ekstra negatif sampai dengan nilai 6 untuk jawaban sangat ekstra positif.

Contoh :



### 3.5.1 Instrumentasi Variabel

Instrumentasi variabel merupakan pengujian terhadap data hasil kuisisioner. Uji instrumen penelitian dilakukan melalui uji validitas-reliabilitas untuk memastikan bahwa kuisisioner yang disusun dapat dimengerti oleh responden dan memiliki konsistensi pengukuran (Ghozali, 2005: 41).

Uji validitas dan reliabilitas terhadap variabel penelitian adalah sebagai berikut:

1. Uji validitas (*validity*)

Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur, atau sejauh mana alat ukur yang digunakan mengenai sasaran.

Validitas (*validity*) terpenuhi, jika (Hair, et al, 1998):

- Muatan faktor standarnya (*standardized loading factors*) lebih besar atau sama dengan 0.50 ( $SLF \geq 0.50$ ).

- Nilai rasio kritis (*critical ratio*) lebih besar dari nilai kritis pada taraf

uji :  $\alpha = 5\%$  ( $CR \geq 1.967$ ) dan atau probabilitasnya lebih kecil dari taraf

uji penelitian ( $p < \alpha = 0.05$ ).

2. Uji reliabilitas (*reliability*)

Menunjukkan tingkat konsistensi hasil pengukuran (Ghozali, 2005: 41).

Reliabilitas terpenuhi jika (Hair et al., 1998):

- *Composite reliability measure* (CR)  $\geq 0.70$

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standart Loading})^2}{(\sum \text{Standart Loading})^2 + \sum \text{error}_j}$$

$$CR = \frac{(\sum \lambda_j)^2}{(\sum \lambda_j)^2 + \sum \delta_j} \text{ atau } CR = \frac{(\sum \lambda_j)^2}{(\sum \lambda_j)^2 + \sum \varepsilon_j}$$

- *Variance extracted measure* (VE)  $\geq 0.50$

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{Standart Loading}^2}{\sum \text{Standart Loading}^2 + \sum \text{error}_j}$$

$$VE = \frac{\sum \lambda_j^2}{\sum \lambda_j^2 + \sum \delta_j} \text{ atau } VE = \frac{\sum \lambda_j^2}{\sum \lambda_j^2 + \sum \varepsilon_j}$$





Tabel 3.3

## Rentang Skor Kategori Variabel

No	Rating Nilai	Kategori Variabel			
		Kepemimpinan	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja
1	1 - 2	Sangat Buruk	Sangat Buruk	Sangat Buruk	Sangat Buruk
2	2,01 - 3	Buruk	Buruk	Buruk	Buruk
3	3,01 – 4	Sedang	Sedang	Sedang	Sedang
4	4,01 - 5	Baik	Baik	Baik	Baik
5	5,01 – 6	Sangat Baik	Sangat Baik	Sangat Baik	Sangat Baik

### 3.6.2 Model Persamaan Struktural (Structural Equation Modeling)

Prosedur yang digunakan dalam pengembangan dan pengujian model serta pengolahan data penelitian adalah *Structural Equation Model* (SEM). SEM merupakan metode yang banyak digunakan dalam ilmu social dan perilaku karena memiliki kemampuan menampilkan sebuah model komprehensif bersamaan dengan kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi atau faktor dan sebuah konsep melalui indicator-indikator empiris serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh antar faktor. Pada penelitian ini analisis dilakukan dengan perangkat lunak AMOS versi 21.

### 3.6.3 Uji Kecocokan Keseluruhan

Memeriksa tingkat kecocokan antara data dengan model, pengukuran parameter, dan signifikansi koefisien-koefisien dari model structural yang meliputi (Hair et.al, 1998). Uji kecocokan keseluruhan model (overall model fit).

Pengujian model digunakan untuk memastikan kelayakan model secara keseluruhan merupakan model yang baik (model fit) dengan kriteria sebagai berikut:

Tabel 3.4  
Uji Kecocokan

UKURAN		PERSYARATAN
Kecocokan Absolut		
- Chi - Square		Nilai yang kecil
- p - value		$p \geq 0.05$
- RMSEA		$RMSEA \leq 0.08$
- RMR		$RMR \leq 0.05$
- GFI		$GFI \geq 0.90$
Kecocokan Inkremental		Nilai yang kecil
- NFI		$NFI \geq 0.90$
-CFI		$CFI \geq 0.90$
- IFI		$IFI \geq 0.90$
- TLI		$TLI \geq 0.90$
- AGFI		$AGFI > 0.90$

Kriteria pengujian dilakukan dengan melihat

- Jika sebagian besar kriteria persyaratan model fit terpenuhi maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti model baik (good fit)
- Jika sebagian besar kriteria persyaratan model fit tidak terpenuhi maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak yang berarti model tidak baik (poor fit).

#### **3.6.4 Uji Pengaruh Variabel**

Menguji pengaruh antar variabel dengan kriteria sebagai berikut:

- Jika  $CR > 1.96$  atau  $p < \alpha = 0.05$  maka pengaruh variabel signifikan
- Jika  $CR < 1.96$  atau  $p > \alpha = 0.05$  maka pengaruh antar variabel tidak signifikan.

#### **3.6.5 Respesifikasi dan Strategi Pemodelan**

Dilakukan dengan meneliti dan melakukan spesifikasi ulang terhadap model agar diperoleh tingkat kecocokan (Goodness Of Fit) yang lebih baik. Respesifikasi terhadap model dilakukan berdasarkan theory driven (Hair et.al 1998) artinya perubahan model tidak hanya berdasarkan pertimbangan statistic semata melainkan atas pertimbangan teori.

#### **3.6.6 Pengujian Hipotesis**

Uji hipotesis menggunakan model persamaan struktural atau Structural Equation Modeling (SEM). Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan hipotesis penelitian dan hipotesis statistik yang diajukan.

## 1. Uji Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi di industri pengolahan kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{10} : \gamma_1 = 0$  : Kepemimpinan tidak ada pengaruh terhadap Budaya Organisasi.

$H_{1a} : \gamma_1 \neq 0$  : Kepemimpinan ada pengaruh terhadap Budaya Organisasi

*Kriteria pengujian*

Jika  $CR > 1.96$  atau  $P < \alpha$  maka  $H_{10}$  ditolak dan  $H_{1a}$  diterima

Jika  $CR < 1.96$  atau  $P > \alpha$  maka  $H_{10}$  diterima dan  $H_{1a}$  ditolak

## 2. Uji Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di industri pengolahan kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{20} : \gamma_2 = 0$  : Kepemimpinan tidak ada pengaruh terhadap Kepuasan Kerja

$H_{2a} : \gamma_2 \neq 0$  : Kepemimpinan ada pengaruh terhadap Kepuasan Kerja

*Kriteria pengujian*

Jika  $CR > 1.96$  atau  $P < \alpha$  maka  $H_{20}$  ditolak dan  $H_{2a}$  diterima

Jika  $CR < 1.96$  atau  $P > \alpha$  maka  $H_{20}$  diterima dan  $H_{2a}$  ditolak

### 3. Uji Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di industri pengolahan kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{30} : \beta_1 = 0$  : Budaya organisasi tidak ada pengaruh terhadap Kepuasan Kerja

$H_{3a} : \beta_1 \neq 0$  : Budaya organisasi ada pengaruh terhadap Kepuasan Kerja

*Kriteria pengujian*

Jika  $CR > 1.96$  atau  $P < \alpha$  maka  $H_{30}$  ditolak dan  $H_{3a}$  diterima

Jika  $CR < 1.96$  atau  $P > \alpha$  maka  $H_{30}$  diterima dan  $H_{3a}$  ditolak

### 4. Uji Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja di industri pengolahan kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{40} : \beta_2 = 0$  : Budaya organisasi tidak ada pengaruh terhadap Kinerja.

$H_{4a} : \beta_2 \neq 0$  : Budaya organisasi ada pengaruh terhadap Kinerja

*Kriteria pengujian*

Jika  $CR > 1.96$  atau  $P < \alpha$  maka  $H_{40}$  ditolak dan  $H_{4a}$  diterima

Jika  $CR < 1.96$  atau  $P > \alpha$  maka  $H_{40}$  diterima dan  $H_{4a}$  ditolak

## 5. Uji Hipotesis Kelima

Hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja di industri pengolahan kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{50} : \beta_3 = 0$  : Kepuasan Kerja tidak ada pengaruh terhadap Kinerja

$H_{5a} : \beta_3 \neq 0$  : Kepuasan Kerja ada pengaruh terhadap Kinerja

*Kriteria pengujian*

Jika  $CR > 1.96$  atau  $P < \alpha$  maka  $H_{50}$  ditolak dan  $H_{5a}$  diterima

Jika  $CR < 1.96$  atau  $P > \alpha$  maka  $H_{50}$  diterima dan  $H_{5a}$  ditolak

## **BAB 4**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan industri pengolahan kayu yang ada di Kabupaten Bogor dan Bekasi, Jawa Barat. Jumlah perusahaan industri pengolahan kayu saat ini tidak banyak, di kabupaten Bogor dan Bekasi kurang lebih hanya ada 10 perusahaan. Perusahaan industri pengolahan kayu tersebut menghasilkan produk-produk dari kayu olahan seperti daun pintu, jendela, panel, lantai kayu, dan sebagainya yang juga melakukan ekspor hasil produksinya sampai ke-manca negara seperti negara-negara Australia, Eropa, Asia dan Amerika.

Untuk memenuhi kebutuhan bahan baku kayu, perusahaan ini mendatangkan kayu dari pemasok lokal (dalam negeri) dan juga dari import. Jenis kayu yang dipakai antara lain jenis kayu meranti, kayu merbau, kayu pinus, kayu oak, kayu sapele, kayu jarrah dan sebagainya. Dari berbagai jenis kayu tersebut diproduksi barang-barang komoditas ekspor baik dalam bentuk solid maupun dalam bentuk campuran kayu atau kayu lapis. Jika perusahaan-perusahaan ini berada di kawasan berikat (Bonded Zone) maka akan mendapatkan fasilitas penangguhan bea masuk dan pajak import bahan baku sesuai program pemerintah untuk mendukung berkembangnya kegiatan ekspor di Indonesia untuk menambah devisa negara.



## 4.2 Karakteristik Responden

Untuk penelitian ini mengambil sampel karyawan pada 2 Perusahaan Industri Pengolahan Kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi sebanyak 100 orang karyawan. Sebagai hasil penelitian pendahuluan berikut ini akan diberikan tinjauan mengenai karakteristik responden yang dinyatakan dalam bentuk tabulasi responden.

### a. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin secara umum dapat memberikan perbedaan pada perilaku seseorang, tabulasi jenis kelamin responden dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

#### Gender

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-Laki	73	73,0	73,0	73,0
Perempuan	27	27,0	27,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

*Sumber: Data penelitian yang diolah, 2015*

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 73%, sedangkan perempuan 27%.

### b. Karakteristik Berdasarkan Umur

Umur dalam keterkaitannya dengan perilaku individu di lokasi kerja, biasanya adalah sebagai gambaran akan pengalaman dan tanggung jawab individu.

Tabulasi umur responden dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

		<b>Usia</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 31 tahun	11	11,0	11,0	11,0
	31 - 40 tahun	55	55,0	55,0	66,0
	41 - 50 tahun	30	30,0	30,0	96,0
	> 50 tahun	4	4,0	4,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

*Sumber: Data penelitian yang diolah, 2015*

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berumur 31- 40 tahun yaitu sebanyak 55%, sedangkan umur 41-50 tahun sebanyak 30% dan umur <31 tahun sebanyak 11% serta umur >50 tahun sebanyak 4%.

c. Karakteristik Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan seringkali dipandang sebagai satu kondisi yang mencerminkan kemampuan seseorang. Tabulasi pendidikan responden sebagai berikut:

Tabel 4.3  
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

		<b>Pendidikan</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA	86	86,0	86,0	86,0
	Diploma	4	4,0	4,0	90,0
	Sarjana	10	10,0	10,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

*Sumber: Data penelitian yang diolah, 2015*

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berpendidikan SLTA yaitu sebanyak 86%, sedangkan Diploma sebanyak 4% dan Sarjana sebanyak 10%.

d. Karakteristik Berdasarkan Lama Bekerja

Seberapa lama bekerja pada perusahaan seringkali dipandang sebagai satu kondisi yang mencerminkan seseorang. Tabulasi lama bekerja responden sebagai berikut:

Tabel 4.4  
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

		<b>MasaKerja</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 6 tahun	14	14,0	14,0	14,0
	6 - 10 tahun	16	16,0	16,0	30,0
	11 - 15 tahun	33	33,0	33,0	63,0
	16 - 20 tahun	25	25,0	25,0	88,0
	> 20 tahun	12	12,0	12,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

*Sumber: Data penelitian yang diolah, 2015*

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden bekerja antara 11 sampai 15 tahun yaitu sebanyak 33%, sedangkan bekerja antara 16 sampai 20 tahun sebanyak 25%, bekerja antara 6 sampai 10 tahun sebanyak 16%, bekerja dibawah 6 tahun sebanyak 14% dan bekerja diatas 20 tahun sebanyak 12%.

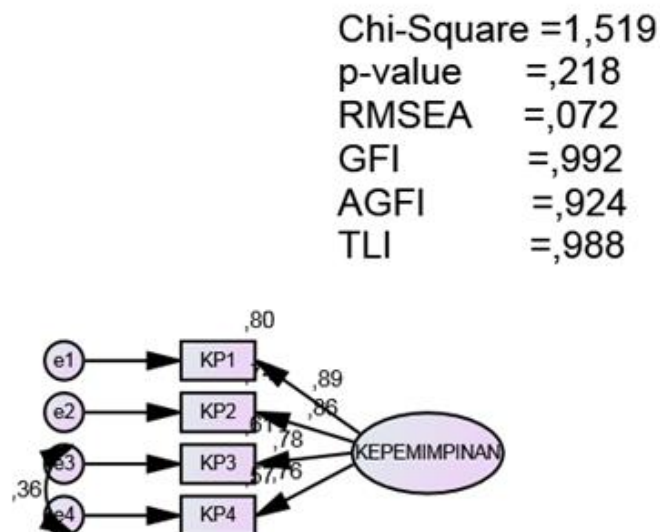
### 4.3. Uji Validitas & Reliabilitas

Uji Validitas dan Reliabilitas dilakukan terhadap seluruh item kuesioner pada keempat variabel yang diteliti. Hasil uji validitas-reliabilitas masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

#### 4.3.1 Uji Validitas Reliabilitas Variabel Eksogen (Kepemimpinan)

Pengujian mendapatkan model fit karena p – value chi – square sebesar  $0.218 > 0.05$ ; nilai RMSEA  $0.072 < 0.08$ ; GFI  $0.992 > 0.9$ .

Gambar 4.1  
Hasil Uji Instrumen Variabel Kepemimpinan



#### Kepemimpinan (KP)

Pengujian instrumen variabel Kepemimpinan dilakukan terhadap 4 item indikator. Hasil pengujian instrumen variabel Kepemimpinan dapat dirangkum sebagai berikut:

Tabel 4.5  
Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

Variabel	Validitas			Reliabilitas		Kesimpulan
	SLF ( $\lambda \geq 0.5$ )	SLF <sup>2</sup> =R <sup>2</sup>	Error ( $\epsilon$ ) = 1-R <sup>2</sup>	CR $\geq 0.7$	VE $\geq 0.5$	
KP				0.89	0.67	Reliabel
- KP1	0.89	0.79	0.21			Valid
- KP2	0.86	0.74	0.26			Valid
- KP3	0.78	0.61	0.39			Valid
- KP4	0.76	0.58	0.42			Valid

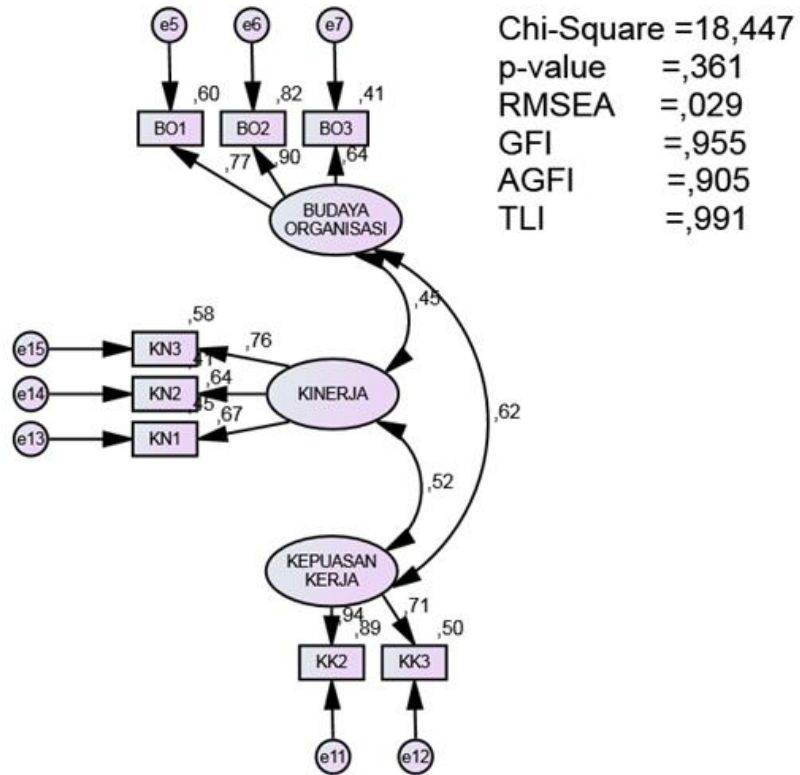
*Sumber: Data penelitian yang diolah, 2015*

Seluruh indikator variabel kepemimpinan yaitu KP1 sampai dengan KP4 valid karena nilai SLF  $\geq 0.5$ . Variabel kepemimpinan tersebut reliabel karena CR  $\geq 0.7$  dan VE  $\geq 0.5$ . Hal ini menunjukkan bahwa data kepemimpinan yang diukur menggunakan 4 indikator valid dan reliabel untuk dijadikan data penelitian dalam rangka melakukan analisis.

#### **4.3.2 Uji Validitas Reliabilitas Variabel Endogen (Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja)**

Pengujian instrumen Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja dilakukan bersamaan karena sama-sama variabel endogen. Pengujian mendapatkan model fit karena p – value Pengujian mendapatkan model fit karena p – value chi – square sebesar  $0.361 > 0.05$ ; nilai RMSEA  $0.029 < 0.08$ ; GFI  $0.955 > 0.9$ .

Gambar 4.2  
 Hasil Uji Instrumen Variabel Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja



**Budaya Organisasi (BO)**

Pengujian instrumen variabel Budaya Organisasi dilakukan terhadap 5 item indikator. Hasil pengujian instrumen variabel Budaya Organisasi dapat dirangkum sebagai berikut:

Tabel 4.6  
Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi

Variabel	Validitas			Reliabilitas		Kesimpulan
	SLF ( $\lambda \geq 0.5$ )	SLF <sup>2</sup> =R <sup>2</sup>	Error ( $\epsilon$ ) = 1-R <sup>2</sup>	CR $\geq 0.7$	VE $\geq 0.5$	
BO				0.81	0.60	Reliabel
- BO1	0.77	0.59	0.41			Valid
- BO2	0.90	0.81	0.19			Valid
- BO3	0.64	0.41	0.59			Valid
- BO4	0.49	0.25	0.75			Tidak Valid
- BO5	0.44	0.19	0.81			Tidak Valid

*Sumber: Data penelitian yang diolah, 2015*

3 indikator variabel budaya organisasi yaitu BO1 sampai dengan BO3 valid karena nilai SLF  $\geq 0.5$ , namun 2 indikator lainnya yaitu BO4 dan BO5 tidak valid sehingga harus dikeluarkan. Variabel budaya organisasi tersebut reliabel karena CR  $\geq 0.7$  dan VE  $\geq 0.5$ . Hal ini menunjukkan bahwa data budaya organisasi yang diukur menggunakan 5 indikator hanya 3 indikator yang valid dan reliabel untuk dijadikan data penelitian dalam rangka melakukan analisis.

### **Kepuasan Kerja (KK)**

Pengujian instrumen variabel Kepuasan Kerja dilakukan terhadap 3 item indikator. Hasil pengujian instrumen variabel Kepuasan Kerja dapat dirangkum sebagai berikut:

Tabel 4.7  
Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja

Variabel	Validitas			Reliabilitas		Kesimpulan
	SLF ( $\lambda \geq 0.5$ )	SLF <sup>2</sup> =R <sup>2</sup>	Error ( $\epsilon$ ) = 1-R <sup>2</sup>	CR $\geq 0.7$	VE $\geq 0.5$	
KK				0.81	0.69	Reliabel
- KK1	0.29	0.08	0.92			Tidak Valid
- KK2	0.94	0.88	0.12			Valid
- KK3	0.71	0.50	0.50			Valid

*Sumber: Data penelitian yang diolah, 2015*

2 indikator variabel kepuasan kerja yaitu KK2 sampai dengan KK3 valid karena nilai  $SLF \geq 0.5$ , namun 1 indikator lainnya yaitu KK1 tidak valid sehingga harus dikeluarkan. Variabel kepuasan kerja tersebut reliabel karena  $CR \geq 0.7$  dan  $VE \geq 0.5$ . Hal ini menunjukkan bahwa data kepuasan kerja yang diukur menggunakan 3 indikator hanya 2 indikator yang valid dan reliabel untuk dijadikan data penelitian dalam rangka melakukan analisis.

### **Kinerja (KN)**

Pengujian instrumen variabel Kinerja dilakukan terhadap 3 item indikator. Hasil pengujian instrumen variabel Kinerja dapat dirangkum sebagai berikut:



Tabel 4.8  
Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja

Variabel	Validitas			Reliabilitas		Kesimpulan
	SLF ( $\lambda \geq 0.5$ )	SLF <sup>2</sup> =R <sup>2</sup>	Error ( $\epsilon$ ) = 1-R <sup>2</sup>	CR $\geq 0.7$	VE $\geq 0.5$	
KN				0.73	0.50	Reliabel
- KN1	0.67	0.45	0.55			Valid
- KN2	0.64	0.41	0.59			Valid
- KN3	0.76	0.58	0.42			Valid

*Sumber: Data penelitian yang diolah, 2015*

Seluruh indikator variabel kinerja yaitu KN1 sampai dengan KN3 valid karena nilai SLF  $\geq 0.5$ . Variabel kinerja tersebut reliabel karena CR  $\geq 0.7$  dan VE  $\geq 0.5$ . Hal ini menunjukkan bahwa data kinerja yang diukur menggunakan 3 indikator valid dan reliabel untuk dijadikan data penelitian dalam rangka melakukan analisis.

#### 4.4 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi masing-masing variabel penelitian diperoleh dari data hasil jawaban kuesioner. Dari enam poin skala jawaban yang terdapat dalam kuisisioner dikategorikan menjadi lima skala penilaian

1. Deskripsi Variabel Kepemimpinan

Data variabel Kepemimpinan berasal dari jawaban 4 item kuisisioner, didapat jawaban valid 4 item kuisisioner pada skala 1 sampai dengan 6. Nilai rata-rata terendah teoritis adalah 1 dan nilai rata-rata tertinggi teoritis adalah 6. Nilai tengah teoritik adalah nilai tertinggi ditambah nilai terendah dibagi dua  $(6+1) : 2 = 3,5$ . Deskripsi variabel Kepemimpinan disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.9  
Deskripsi Variabel Kepemimpinan  
**Statistics**

Kepemimpinan		
N	Valid	100
	Missing	0
Mean		4,3050
Std. Error of Mean		,10592
Median		4,3750
Mode		5,00
Std. Deviation		1,05922
Variance		1,122
Range		5,00
Minimum		1,00
Maximum		6,00
Sum		430,50

*Sumber: Data penelitian yang diolah, 2015*

Nilai empiris jawaban terendah 1.00 dan tertinggi 6.00 dengan rentang skor 5.00 sehingga diperoleh nilai rata-rata 4.305 dan nilai tengah empirik 4.37 serta nilai yang paling sering muncul adalah 5.00.

Berdasarkan tabel di atas nilai rata-rata Kepemimpinan sebesar 4,305 berada pada range 4,01 - 5, sehingga dapat diartikan Kepemimpinan pada kategori BAIK.

## 2. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

Data variabel Budaya Organisasi berasal dari jawaban 5 item kuisisioner, didapat jawaban valid 3 item kuisisioner pada skala 1 sampai dengan 6. Nilai rata-rata terendah teoritis adalah 1 dan nilai rata-rata tertinggi teoritis adalah 6. Nilai tengah teoritik adalah nilai tertinggi ditambah nilai terendah dibagi dua  $(6+1) : 2 = 3,5$ . Deskripsi variabel Budaya Organisasi disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.10  
Deskripsi Variabel Budaya Organisasi  
**Statistics**

BudayaOrganisasi		
N	Valid	100
	Missing	0
Mean		4,5360
Std. Error of Mean		,08174
Median		4,6000
Mode		4,20
Std. Deviation		,81743
Variance		,668
Range		3,40
Minimum		2,60
Maximum		6,00
Sum		453,60

*Sumber: Data penelitian yang diolah, 2015*

Nilai empiris jawaban terendah 1.00 dan tertinggi 6.00 dengan rentang skor 3.40 sehingga diperoleh nilai rata-rata 4.536 dan nilai tengah empirik 4.60 serta nilai yang paling sering muncul adalah 4.20.

Berdasarkan tabel di atas nilai rata-rata Budaya Organisasi sebesar 4,536 berada pada range 4,01 - 5, sehingga dapat diartikan Budaya Organisasi pada kategori BAIK.

### 3. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Data variabel Kepuasan Kerja berasal dari jawaban 3 item kuisisioner, didapat jawaban valid 2 item kuisisioner pada skala 1 sampai dengan 6. Nilai rata-rata terendah teoritis adalah 1 dan nilai rata-rata tertinggi teoritis adalah 6. Nilai tengah teoritik adalah nilai tertinggi ditambah nilai terendah dibagi dua  $(6+1) : 2 = 3,5$ . Deskripsi variabel Kepuasan Kerja disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.11  
Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja  
**Statistics**

KepuasanKerja		
N	Valid	100
	Missing	0
Mean		4,2067
Std. Error of Mean		,09437
Median		4,3333
Mode		4,67
Std. Deviation		,94374
Variance		,891
Range		4,33
Minimum		1,67
Maximum		6,00
Sum		420,67

*Sumber: Data penelitian yang diolah, 2015*

Nilai empiris jawaban terendah 1.00 dan tertinggi 6.00 dengan rentang skor 4.33 sehingga diperoleh nilai rata-rata 4.206 dan nilai tengah empirik 4.33 serta nilai yang paling sering muncul adalah 4.67.

Berdasarkan tabel di atas nilai rata-rata Kepuasan Kerja sebesar 4,206 berada pada range 4,01 - 5, sehingga dapat diartikan Kepuasan Kerja pada kategori BAIK.

#### 4. Deskripsi Variabel Kinerja

Data variabel Kinerja berasal dari jawaban 3 item kuisioner, didapat jawaban valid 3 item kuisioner pada skala 1 sampai dengan 6. Nilai rata-rata terendah teoritis adalah 1 dan nilai rata-rata tertinggi teoritis adalah 6. Nilai tengah teoritik adalah nilai tertinggi ditambah nilai terendah dibagi dua  $(6+1) : 2 = 3,5$ . Deskripsi variabel Kinerja disajikan pada tabel berikut

Tabel 4.12  
Deskripsi Variabel Kinerja  
**Statistics**

Kinerja		
N	Valid	100
	Missing	0
Mean		4,9800
Std. Error of Mean		,07518
Median		5,0000
Mode		5,00
Std. Deviation		,75183
Variance		,565
Range		2,67
Minimum		3,33
Maximum		6,00
Sum		498,00

*Sumber: Data penelitian yang diolah, 2015*

Nilai empiris jawaban terendah 1.00 dan tertinggi 6.00 dengan rentang skor 2.67 sehingga diperoleh nilai rata-rata 4.98 dan nilai tengah empirik 5.00 serta nilai yang paling sering muncul adalah 5.00.

Berdasarkan tabel di atas nilai rata-rata Kinerja sebesar 4,98 berada pada range 4,01 - 5, sehingga dapat diartikan Kinerja pada kategori BAIK.

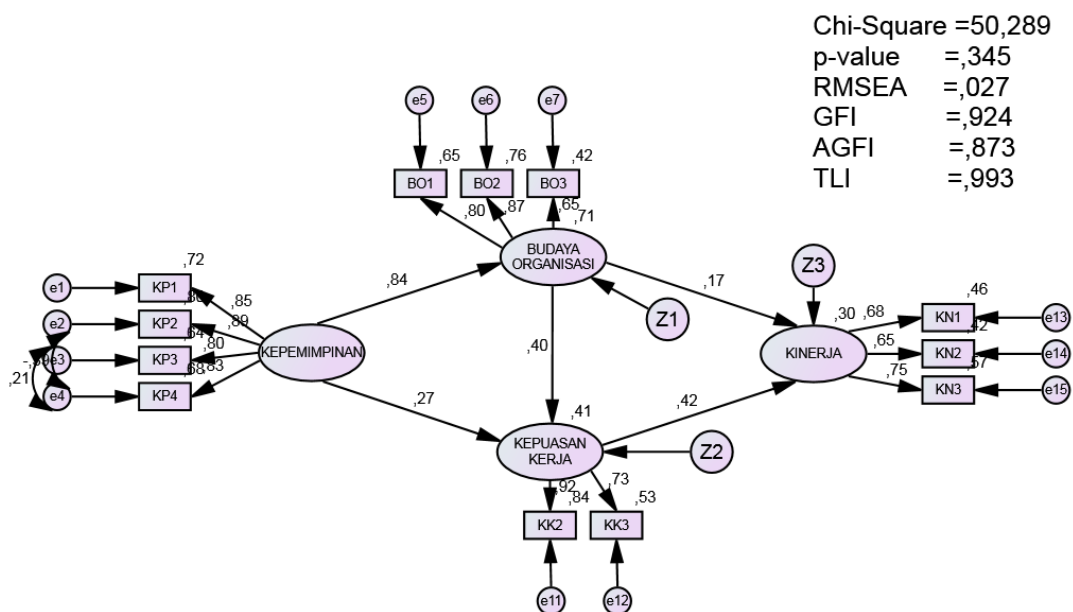
#### 4.5 Analisis Penelitian

Dalam Wijanto, 2008, ada 3 (tiga) strategi pemodelan yang dapat dipilih dalam Structural Equation Modelling (SEM). Salah satu cara untuk memperolehnya adalah dengan model trimming, dimana variable yang diamati yang mempunyai standardized loading factor tidak signifikan.

Analisis verifikatif digunakan untuk mengetahui dan menguji pengaruh antar variabel. Analisis verifikatif dilakukan dengan SEM, dimana SEM mampu mengukur faktor dan pengaruh antar variabel dalam model utuh secara serempak (bersamaan) sehingga model penelitian dispesifikasikan secara utuh terlebih dahulu dan dianalisis sekaligus. Analisis data penelitian dilakukan dengan software AMOS Versi 2.1. Spesifikasi dan hasil analisis model penelitian adalah sebagai berikut:

Gambar 4.3

Model pengaruh standardized



Hasil pengujian kecocokan model sebagai persyaratan SEM disajikan dalam table sebagai berikut:

Tabel 4.13  
Hasil Pengujian Kecocokan

Ukuran Kecocokan Model	Persyaratan Model Fit	Hasil Estimasi	Tingkat Kecocokan
<b>Kecocokan Absolut</b>			
Chi-Square	Nilai yang kecil	50.289	Good Fit
p-value	$p \geq 0.05$	0.345	
RMSEA	$RMSEA \leq 0.08$	0.027	Good Fit
RMR	$RMR \leq 0.05$	0.056	Marginal
GFI	$GFI \leq 0.90$	0.924	Good Fit
<b>Kecocokan Inkremental</b>			
NFI	$NFI \geq 0.90$	0.926	Good Fit
CFI	$CFI \geq 0.90$	0.995	Good Fit
IFI	$IFI \geq 0.90$	0.995	Good Fit
TLI	$TLI \geq 0.90$	0.993	Good Fit
AGFI	$AGFI \geq 0.95$	0.873	Marginal

Pengujian model struktural menghasilkan nilai Chi-Square sebesar 50.289 dengan p-value 0.345 termasuk dalam katagori baik (good fit). Ukuran kecocokan model lainnya dalam katagori baik (good fit) dan mendekati baik (marginal) sehingga model struktural ini dianggap baik (good fit). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model yang diajukan secara statistik dapat diterima untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

Taksiran parameter dimensi dan kontribusinya dalam membentuk variabel laten adalah sebagai berikut:

Tabel 4.14  
Taksiran Parameter Pembentuk Variabel KP, BO, KK dan KN

Variabel	SLF	R <sup>2</sup>
KP		
- KP1	0.89	0.79
- KP2	0.86	0.74
- KP3	0.78	0.61
- KP4	0.76	0.58
BO		
- BO1	0.77	0.59
- BO2	0.90	0.81
- BO3	0.64	0.41
- BO4	0.50	0.25
- BO5	0.44	0.19
KK		
- KK1	0.29	0.08
- KK2	0.94	0.88
- KK3	0.71	0.50
KN		
- KN1	0.67	0.45
- KN2	0.64	0.41
- KN3	0.76	0.58

*Sumber: Data penelitian yang diolah, 2015*

Kepemimpinan diukur menggunakan 4 indikator pengukuran. KP4 memiliki taksiran parameter terendah yaitu sebesar 0.76 dengan reliabilitas sebesar 58%. Nilai KP1 yaitu kemampuan untuk memberitahu anggota apa yang harus mereka kerjakan memiliki taksiran parameter tertinggi yaitu 0.89 dengan reliabilitas sebesar 79%, sehingga nilai kemampuan untuk memberitahu anggota apa yang harus mereka kerjakan memiliki kontribusi paling besar dalam pembentukan variabel Kepemimpinan.



Budaya Organisasi diukur menggunakan 5 indikator pengukuran. BO5 memiliki taksiran parameter terendah yaitu sebesar 0.44 dengan reliabilitas sebesar 19%. Nilai BO2 yaitu dukungan manajemen memiliki taksiran parameter tertinggi yaitu 0.90 dengan reliabilitas sebesar 81%, sehingga dukungan manajemen memiliki kontribusi paling besar dalam pembentukan variabel Budaya Organisasi.

Kepuasan Kerja diukur menggunakan 3 indikator pengukuran. KK1 memiliki taksiran parameter terendah yaitu sebesar 0.29 dengan reliabilitas sebesar 8%. Nilai KK2 yaitu kondisi kerja memiliki taksiran parameter tertinggi yaitu 0.94 dengan reliabilitas sebesar 88%, sehingga kondisi kerja memiliki kontribusi paling besar dalam pembentukan variabel Kepuasan Kerja.

Kinerja diukur menggunakan 3 indikator pengukuran. KN2 memiliki taksiran parameter terendah yaitu sebesar 0.64 dengan reliabilitas sebesar 41%. Nilai KN3 yaitu ketepatan waktu memiliki taksiran parameter tertinggi yaitu 0.76 dengan reliabilitas sebesar 58%, sehingga ketepatan waktu memiliki kontribusi paling besar dalam pembentukan variabel Kinerja.

Persamaan matematik yang membentuk model tersebut adalah sebagai berikut:

$$\mathbf{BO} = \gamma\mathbf{1KP} + \zeta\mathbf{1}$$

$$0.842*\mathbf{KP} + \zeta\mathbf{1}$$

$$(0.001)$$

$$7.207$$

$$KK = \gamma_2 KP + \beta_1 BO + \zeta_2$$

$$0.265 * KP + 0.404 * BO + \zeta_2$$

$$(0.222) \quad (0.077)$$

$$1.223 \quad 2.768$$

$$KN = \beta_2 BO + \beta_3 KK + \zeta_3$$

$$0.168 * BO + 0.423 * KK + \zeta_3$$

$$(0.301) \quad (0.015)$$

$$1.035 \quad 2.427$$

Berdasarkan hasil analisis baik berupa model persamaan matematik maupun model struktural di atas dapat diketahui pengaruh dari masing-masing variabel penelitian, yaitu sebagai berikut:

- KP berpengaruh dengan arah positif terhadap BO sebesar  $\gamma_1 = 0.842$  dengan nilai CR = 7.207 dan  $p = 0.001$ .
- KP berpengaruh dengan arah negatif terhadap KK sebesar  $\gamma_2 = 0.265$  dengan nilai CR = 1.223 dan  $p = 0.222$ .
- BO berpengaruh dengan arah positif terhadap KK sebesar  $\beta_1 = 0.404$  dengan nilai CR = 2.768 dan  $p = 0.017$ .
- BO berpengaruh dengan arah negatif terhadap KN sebesar  $\beta_2 = 0.168$  dengan nilai CR = 1.035 dan  $p = 0.301$ .
- KK berpengaruh dengan arah positif terhadap KN sebesar  $\beta_3 = 0.423$  dengan nilai CR = 2.427 dan  $p = 0.015$ .

Pengaruh variabel eksogen (KP) terhadap masing-masing variabel endogen (BO, KK dan KN) berdasarkan hasil analisis dapat dirangkum sebagai berikut:

Tabel 4.15  
Pengaruh Antar Variabel

Jalur	Mediating	Langsung	Tidak Langsung				Total
KP --> BO	-	0.842	-				0.842
KP --> KK	-	0.265	-				0.265
BO --> KK	-	0.404	-				0.404
BO --> KN	-	0.168	-				0.168
KK --> KN	-	0.423	-				0.423
KP --> KN	BO	-	0.842	x	0.168		0.141
KP --> KN	KK	-	0.265	x	0.423		0.112
KP --> KN	BO , KK	-	0.842	x	0.404	x	0.423

*Sumber: Data penelitian yang diolah, 2015*

Dari tabel di atas dapat dijelaskan secara ringkas masing-masing pengaruh dalam model sebagai berikut:

- Pengaruh Kepemimpinan (KP) terhadap Kinerja (KN) melalui Budaya Organisasi (BO) dan Kepuasan Kerja (KK) lebih besar daripada pengaruh Kepemimpinan (KP) terhadap Kinerja (KN) melalui Budaya Organisasi (BO) yaitu  $0.144 > 0.141$  atau Kepemimpinan (KP) terhadap Kinerja (KN) melalui Kepuasan Kerja (KK) yaitu  $0.144 > 0.112$ , sehingga dapat diartikan bahwa Pengaruh Budaya Organisasi (BO) dan Kepuasan Kerja (KK) benar-benar berfungsi sebagai mediating/intervening variabel atau variabel antara bagi Kepemimpinan terhadap Kinerja dari pada hanya melalui Budaya Organisasi atau hanya melalui Kepuasan Kerja.

#### 4.5.1 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan sesuai dengan hipotesis yang diajukan, yaitu sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan (KP) Terhadap Budaya Organisasi (BO).

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi pada industri pengolahan kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi yang ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar:

$\gamma_1 = 0.842$ . Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{10} : \gamma_1 = 0$  : Kepemimpinan tidak ada pengaruh terhadap Budaya Organisasi.

$H_{1a} : \gamma_1 \neq 0$  : Kepemimpinan ada pengaruh terhadap Budaya Organisasi

Nilai koefisien  $\gamma_1 = 0.842$  memiliki nilai probabilitas sebesar  $p = 0.001$  dan nilai critical ratio sebesar  $CR = 7.207$ . Karena probabilitas lebih rendah dari pada taraf uji penelitian ( $p < \text{atau } 0.001 < 0.05$ ), maka  $H_{10}$  ditolak dan  $H_{1a}$  diterima yang berarti pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi adalah signifikan. Signifikansi hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis pertama penelitian ini diterima yang berarti bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi.

2. Pengaruh Kepemimpinan (KP) Terhadap Kepuasan Kerja (KK).

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada industri pengolahan kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi yang ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar:

$\gamma_2 = 0.265$ . Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{20} : \gamma_2 = 0$  : Kepemimpinan tidak ada pengaruh terhadap Kepuasan Kerja

$H_{2a} : \gamma_2 \neq 0$  : Kepemimpinan ada pengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Nilai koefisien  $\gamma_2 = 0.265$  memiliki nilai probabilitas sebesar  $p = 0.222$  dan nilai critical ratio sebesar  $CR = 1.223$ . Karena probabilitas lebih besar dari pada taraf uji penelitian ( $p >$  atau  $0.222 > 0.05$ ), maka  $H_{20}$  diterima dan  $H_{2a}$  ditolak yang berarti pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua penelitian ini yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja tidak terbukti.

3. Pengaruh Budaya Organisasi (BO) Terhadap Kepuasan Kerja (KK)

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada industri pengolahan kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi yang ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar:

$\beta_1 = 0.404$ . Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{30} : \beta_1 = 0$  : Budaya organisasi tidak ada pengaruh terhadap Kepuasan Kerja

$H_{3a} : \beta_1 \neq 0$  : Budaya organisasi ada pengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Nilai koefisien  $\beta_1 = 0.404$  memiliki nilai probabilitas sebesar  $p = 0.017$  dan nilai critical ratio sebesar  $CR = 2.768$ . Karena probabilitas lebih rendah dari pada taraf uji penelitian ( $p < \text{atau } 0.017 < 0.05$ ), maka  $H_{30}$  ditolak dan  $H_{3a}$  diterima yang berarti pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan. Signifikansi hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis ketiga penelitian ini diterima yang berarti bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

#### 4. Pengaruh Budaya Organisasi (BO) Terhadap Kinerja (KN).

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada industri pengolahan kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi yang ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar:

$\beta_2 = 0.168$ . Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{40} : \beta_2 = 0$  : Budaya organisasi tidak ada pengaruh terhadap Kinerja.

$H_{4a} : \beta_2 \neq 0$  : Budaya organisasi ada pengaruh terhadap Kinerja

Nilai koefisien  $\beta_2 = 0.168$  memiliki nilai probabilitas sebesar  $p = 0.301$  dan nilai critical ratio sebesar  $CR = 1.035$ . Karena probabilitas lebih besar dari pada taraf uji penelitian ( $p >$  atau  $0.301 > 0.05$ ), maka  $H_{40}$  diterima dan  $H_{4a}$  ditolak yang berarti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja adalah tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat penelitian ini yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tidak terbukti.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja (KK) Terhadap Kinerja (KN)

Hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pada industri pengolahan kayu di Kabupaten Bogor dan Bekasi yang ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar:  $\beta_3 = 0.423$ . Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{50} : \beta_3 = 0$  : Kepuasan Kerja tidak ada pengaruh terhadap Kinerja

$H_{5a} : \beta_3 \neq 0$  : Kepuasan Kerja ada pengaruh terhadap Kinerja

Nilai koefisien  $\beta_3 = 0.423$  memiliki nilai probabilitas sebesar  $p = 0.015$  dan nilai critical ratio sebesar  $CR = 2.427$ . Karena probabilitas lebih rendah dari pada taraf uji penelitian ( $p <$  atau  $0.015 < 0.05$ ), maka  $H_{50}$  ditolak dan  $H_{5a}$  diterima yang berarti pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja adalah signifikan. Signifikansi hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis kelima penelitian ini diterima yang berarti bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.

#### **4.6 Pembahasan**

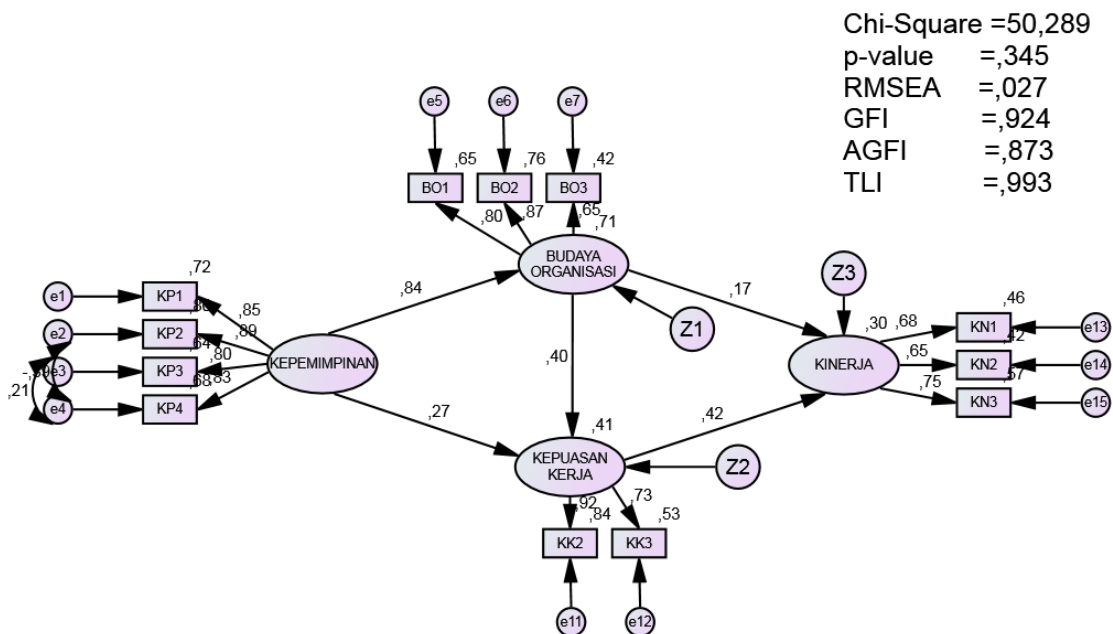
Pengukuran variabel penelitian dilakukan dengan menggunakan kuisisioner yang dikembangkan dari indikator pada masing-masing variabel penelitian. Dari hasil uji validitas terhadap masing-masing variabel penelitian ditemukan bahwa seluruh item pertanyaan pada setiap variabel telah valid. Melalui uji reliabilitas ditemukan bahwa seluruh butir pertanyaan yang telah valid pada masing-masing variabel penelitian dapat dibuktikan reliabilitasnya. Karena kuisisioner telah valid dan reliabel maka kuisisioner penelitian merupakan alat yang handal untuk mengukur masing-masing variabel penelitian.

Instrumen kepemimpinan menunjukkan realibilitas dan validitas yang memadai. Demikian pula instrumen budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan yang semuanya menunjukkan realibilitas dan validitas yang memadai.

Penelitian ini menghasilkan model yang telah memenuhi kriteria sebagai model yang baik. Hal ini dapat diketahui dari terpenuhinya beberapa kriteria dalam pengujian model struktural seperti RMSEA, GFI, NFI dan lain – lain. Oleh karena itu dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan akan mempengaruhi budaya organisasi dan juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya akan menimbulkan kinerja yang baik. Hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja merupakan variabel - variabel yang memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.



Gambar 4.4  
Hasil Analisis



#### 4.6.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi

Kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap Budaya Organisasi. Hal ini dapat dibuktikan apabila dilihat dari nilai koefisien 0,842 dan nilai critical ratio  $CR = 7.207$ . Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik kualitas kepemimpinan maka semakin baik pula kualitas dan nilai-nilai dari budaya organisasi.

Hasil ini sesuai dengan studi sebelumnya yang dilakukan oleh Schein, (1991); Pearce dan Robinson, (2000: 399-400) bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi keduanya saling berhubungan dan bisa saling berpengaruh. Oleh karena itu hasil penelitian ini mendukung dan didukung oleh hasil penelitian yang lain.

Banyak hal yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin agar dapat meningkatkan dan mempengaruhi budaya organisasi, misalnya memberikan teladan yang baik dan juga melalui komunikasi yang baik dengan cara mempengaruhi anggota organisasi dengan memberi petunjuk, perintah, atau tindakan yang menyebabkan orang yang dipimpinnya bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, memiliki kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dan dapat menciptakan rasa percaya diri serta dukungan diantara bawahan sehingga tujuan organisasional dapat tercapai.

#### **4.6.2 Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan**

Kepemimpinan berpengaruh secara negatif terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini dapat dibuktikan apabila dilihat dari nilai koefisien 0.265 dan nilai critical ratio  $CR = 1.223$  yang artinya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini yang menyebutkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja tidak terbukti.

Hasil ini tidak sejalan dengan studi sebelumnya yang dilakukan oleh Mintzberg dalam Luthans (2002) dan Sutiadi (2003:4) bahwa kepemimpinan dan kepuasan kerja keduanya juga berhubungan dan saling berpengaruh.

Tidak adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dapat dipahami mengingat kepuasan kerja adalah ditentukan oleh masing-masing individu. Robbins (2001:148) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Bagaimanapun baiknya kebijakan-kebijakan yang diterapkan oleh pimpinan belum tentu menimbulkan pengaruh pada kepuasan kerja setiap karyawan yang pada dasarnya tidak pernah merasa puas.

Oleh karena itu sebagai pimpinan perlu melakukan komunikasi yang baik dan intensive terhadap karyawan yang akan membuat pemahaman karyawan terhadap berbagai kebijakan perusahaan bertambah baik serta akan menjadikan kebanggaan dan kepuasan tersendiri bagi karyawan terhadap perusahaan.

#### **4.6.3 Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan**

Budaya Organisasi berpengaruh secara positif terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini dapat dibuktikan apabila dilihat dari nilai koefisien 0.404 dan nilai critical ratio  $CR = 2.768$ . Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik kualitas dan nilai-nilai budaya organisasi maka semakin tinggi pula kepuasan kerja bagi setiap karyawan.

Hasil ini sesuai dengan studi sebelumnya yang dilakukan oleh Koesmono (2005:79) yang mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu hasil penelitian ini mendukung dan didukung oleh hasil penelitian yang lain.

Budaya organisasi merupakan suatu konsep yang dapat dijadikan sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan, karena tanpa ukuran yang valid dan reliabel dari aspek kritis budaya organisasi maka pernyataan tentang dampak budaya organisasi pada kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus.

Maka yang perlu organisasi lakukan adalah menelaah kembali terhadap konsep, kebiasaan, strategi serta berbagai kebijakan yang membuat nilai-nilai budaya pada perusahaan semakin baik dan berkualitas yang akan berpengaruh dan membuat karyawan nyaman dan bangga terhadap pekerjaannya.

#### **4.6.4 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan**

Budaya Organisasi berpengaruh secara negatif terhadap Kinerja. Hal ini dapat dibuktikan apabila dilihat dari nilai koefisien 0.168 dan nilai critical ratio  $CR = 1.035$  yang artinya budaya organisasi mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat dalam penelitian ini yang menyebutkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja tidak terbukti.

Hasil ini tidak sejalan dengan studi sebelumnya yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008) yang mengemukakan bahwa hasil penelitiannya membuktikan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Tidak adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dapat dipahami mengingat banyak perusahaan di Indonesia belum banyak mengenal tentang budaya organisasi yang baik hal ini diperjelas bahwa belum adanya pedoman perilaku yang baku dalam melaksanakan segala aktivitas yang ada dalam perusahaan, tetapi yang ada hanya peraturan tata tertib kerja yang merupakan bagian terkecil dari budaya organisasi.

Sering terjadi adanya unjuk rasa dalam menyelesaikan masalah ketenagakerjaan menggambarkan adanya perbedaan yang mendasar tentang keyakinan nilai-nilai yang harus di laksanakan secara bersama-sama dalam organisasi tanpa merugikan kedua belah pihak. Budaya organisasi sebagai perekat sosial perlu diciptakan dan dihayati serta dilaksanakannya nilai-nilai yang terkandung didalamnya demi kehidupan bersama dalam organisasi (Marcoulides and Heck:1993; Kritner and Kinicki :1995 : 532).

#### **4.6.5 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan**

Kepuasan Kerja berpengaruh secara positif terhadap Kinerja. Hal ini dapat dibuktikan apabila dilihat dari nilai koefisien 0.423 dan nilai critical ratio CR = 2.427. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan/organisasi maka akan semakin baik mempengaruhi kinerja setiap karyawan.

Hasil ini sesuai dengan studi sebelumnya yang dilakukan oleh Koesmono (2005) memberikan suatu kesimpulan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja. Oleh karena itu hasil penelitian ini mendukung dan didukung oleh hasil penelitian yang lain.

Secara umum kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja.

Dalam suatu perusahaan seorang pimpinan akan sangat peduli pada aspek kepuasan kerja. Karena seorang pimpinan harus mempunyai tanggung jawab moral apakah dapat memberikan lingkungan yang memuaskan kepada karyawannya dan percaya bahwa perilaku pekerja yang puas akan membuat kontribusi yang positif terhadap kinerja perusahaan/organisasi.

#### **4.7 Implikasi Manajerial**

Temuan hasil penelitian yang merupakan hasil analisis, pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian memberikan implikasi manajerial sebagai berikut:

1. Organisasi dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai salah satu pertimbangan dalam mengambil kebijakan mengenai budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan yang akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Organisasi perlu melakukan telaah kembali dalam rangka mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik agar dapat digeneralisasi dan dapat digunakan dalam pengambilan kebijakan yang lebih baik lagi.
3. Organisasi hendaknya senantiasa mengkomunikasikan kepada karyawan tentang budaya kerja, nilai-nilai dan konsep kerja yang baik yang meliputi aspek moral dan spiritual yang mempengaruhi tingkat kepuasan dan kinerja karyawan.
4. Organisasi hendaknya memberikan dukungan penuh terhadap kebutuhan kerja yang dianggap penting oleh karyawan karena dapat mempengaruhi rasa kepuasan dan loyalitas kerja karyawan.
5. Organisasi perlu berupaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dengan kepuasan kerja karyawan meningkat diharapkan kinerja yang meningkat pula untuk memberikan kontribusi yang tinggi terhadap perusahaan.

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis maka diperoleh kesimpulan penelitian bahwa model penelitian pengaruh Kepemimpinan (KP) terhadap Kinerja (KN) yang dimediasi oleh Budaya Organisasi (BO) dan Kepuasan Kerja (KK) telah memenuhi persyaratan sebagai model yang baik.. Pengaruh antar variabel dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap Budaya Organisasi. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik kualitas kepemimpinan maka semakin baik pula kualitas dan nilai-nilai dari budaya organisasi.
2. Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Yang artinya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Tidak adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dapat dipahami mengingat kepuasan kerja adalah ditentukan oleh masing-masing individu. Bagaimanapun baiknya kebijakan-kebijakan yang diterapkan oleh pimpinan belum tentu menimbulkan pengaruh pada kepuasan kerja setiap karyawan yang pada dasarnya tidak akan pernah merasa puas.
3. Budaya Organisasi berpengaruh secara positif terhadap Kepuasan Kerja. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik kualitas dan nilai-nilai



budaya organisasi maka semakin tinggi pula kepuasan kerja bagi setiap karyawan.

4. Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja. Tidak adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dapat dipahami mengingat banyak perusahaan di Indonesia belum banyak mengenal tentang budaya organisasi yang baik hal ini diperjelas bahwa belum adanya pedoman perilaku yang baku dalam melaksanakan segala aktivitas yang ada dalam perusahaan, tetapi yang ada hanya peraturan tata tertib kerja yang merupakan bagian terkecil dari budaya organisasi. Sehingga Budaya organisasi sebagai perekat sosial perlu diciptakan dan dihayati serta dilaksankannya nilai-nilai yang terkandung didalamnya demi kehidupan bersama dalam organisasi
5. Kepuasan Kerja berpengaruh secara positif terhadap Kinerja. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan/organisasi maka akan semakin baik mempengaruhi kinerja setiap karyawan.

## **5.2. Saran**

Berdasarkan kesimpulan penelitian maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Organisasi hendaknya senantiasa mengkomunikasikan kepada karyawan tentang budaya kerja, nilai-nilai dan konsep kerja yang baik yang meliputi aspek moral dan spiritual, serta memberikan dukungan penuh terhadap kebutuhan kerja yang dianggap penting oleh karyawan karena dapat mempengaruhi rasa kepuasan, kinerja dan kualitas kerja karyawan.
2. Organisasi dan peneliti lain diharapkan mengkaji ulang penelitian ini khususnya berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja serta pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja yang hasilnya tidak signifikan dan bertentangan dengan teori maupun penelitian sebelumnya.
3. Organisasi dan peneliti lain diharapkan melakukan penelitian lanjutan dengan pengukuran dan variable yang lebih lengkap, obyek penelitian yang lebih luas dan memiliki karakteristik yang berbeda serta permasalahan yang lebih spesifik sehingga diperoleh temuan yang dapat digeneralisasi guna menambah khasanah keilmuan khususnya ilmu manajemen sumber daya manusia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armanu Thoyib, *Hubungan kepemimpinan, budaya, strategi dan kinerja: pendekatan konsep*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol.7 No. 1, 2005.
- Bateman, Thomas dan Scott A. Snell, *Manajemen*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta, 2009.
- David L. Bradford dan Allan C. Cohen, *Managing for excellence*, Interaksana, Batam, 2005.
- Edwin B. Flippo, *Manajemen Personalia*, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1993.
- Gary Dessler, *Manajemen Sumber daya manusia*, PT. Indeks, Jakarta, 2010.
- H. Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 1998.
- Heidjrachman Ranupandojo, Drs, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Universitas Terbuka, Jakarta, 2000.
- Heru Mulyanto dan Anna Wulandari, *Penelitian Metode dan Analisis*. CV. Agung, Semarang, 2010.
- Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik dan riset Pendidikan*, Penerbit Bumi aksara, Jakarta, 2013.
- Ida Ayu Brahmasasi dan Agus Suprayetno, *Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (studi kasus pada PT. Pei International Wiratama Indonesia)*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 10, No. 2, 2008.
- Mangkunegara, P. Anwar. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2000.
- Mathis, L. Robert, *Human Resource Managemen (MSDM)*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2006.
- Pane, F. Asrul, *Pengaruh Motivasi, Pengawasan dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pada Dinas Tata Ruang dan Pemukiman*. Jurnal Manajemen. Jakarta, 2000.

Robbins, P. Stephen, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Penerbit Erlangga, Jakarta, 2002.

T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, BPFE Yogyakarta, 1994.

Teman Kusmono, *Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industry pengolahan kayu skala menengah di jawa timur*, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 7 No.2, 2005.

\*\*\*

## Lampiran 1 : Kuisisioner

### KUISISIONER PENELITIAN TESIS

#### DATA RESPONDEN

Beri tanda silang (x) untuk data diri anda :

Nama : \_\_\_\_\_ (boleh tidak diisi)

Department : \_\_\_\_\_

Jenis Kelamin : a. Laki-Laki  
b. Perempuan

Usia : a. < 31 tahun  
b. 31 – 40 tahun  
c. 41 – 50 tahun  
d. > 50 tahun

Pendidikan : a. SLTA  
b. Diploma  
c. Sarjana  
d. Pascasarjana

Masa kerja : a. < 6 tahun  
b. 6 – 10 tahun  
c. 11 – 15 tahun  
d. 16 – 20 tahun  
e. > 20 tahun

#### KUISISIONER PENELITIAN TESIS :

Pilihlah salah satu jawaban Bapak/Ibu/Saudara pada 15 pertanyaan atau pernyataan dibawah ini dari nilai 1 untuk *sangat tidak setuju atau sangat tidak baik*, sampai dengan 6 untuk *sangat setuju atau sangat baik* dengan memberi tanda lingkaran (o) atau silang (x).

Contoh :

Sangat  
tidak  
setuju

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Sangat  
setuju

## **Budaya Organisasi**

**1. Seberapa baik manajemen menerapkan peraturan-peraturan dalam perusahaan?**

Sangat Tidak Baik	1	2	3	4	5	6	Sangat Baik
-------------------	---	---	---	---	---	---	-------------

**2. Seberapa baik manajemen memberikan dukungan kepada karyawan dalam bekerja?**

Sangat Tidak Baik	1	2	3	4	5	6	Sangat Baik
-------------------	---	---	---	---	---	---	-------------

**3. Manajemen memberikan kesempatan untuk memperbaiki kesalahan saat bekerja dan menjadikannya pelajaran berharga.**

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	6	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

**4. Saya memperhatikan hal-hal yang detil dalam bekerja.**

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	6	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

**5. Saya berbagi informasi pada rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan**

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	6	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

## **Kinerja**

### **1. Saya bekerja dengan kualitas kerja yang baik.**

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	6	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

### **2. Saya berusaha mendapatkan hasil kerja yang tinggi dalam bekerja.**

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	6	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

### **3. Saya menyelesaikan tugas yang diberikan tepat waktu.**

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	6	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

## **Kepuasan Kerja**

### **1. Saya merasa cukup dengan penghasilan yang diterima sekarang.**

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	6	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

### **2. Saya merasa senang dengan kondisi lingkungan kerja sekarang .**

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	6	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

### **3. Saya merasa puas dengan kesempatan berkembang yang diberikan perusahaan.**

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	6	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

## **Kepemimpinan**

**1. Seberapa baik pimpinan berkomunikasi dalam memberikan arahan pekerjaan?**

Sangat Tidak Baik	1	2	3	4	5	6	Sangat Baik
-------------------	---	---	---	---	---	---	-------------

**2. Seberapa baik pimpinan memberikan solusi terhadap masalah-masalah pekerjaan?.**

Sangat Tidak Baik	1	2	3	4	5	6	Sangat Baik
-------------------	---	---	---	---	---	---	-------------

**3. Seberapa baik pimpinan memiliki hubungan dengan karyawan ?**

Sangat Tidak Baik	1	2	3	4	5	6	Sangat Baik
-------------------	---	---	---	---	---	---	-------------

**4. Seberapa baik pimpinan mendelegasikan wewenang kepada bawahannya?**

Sangat Tidak Baik	1	2	3	4	5	6	Sangat Baik
-------------------	---	---	---	---	---	---	-------------

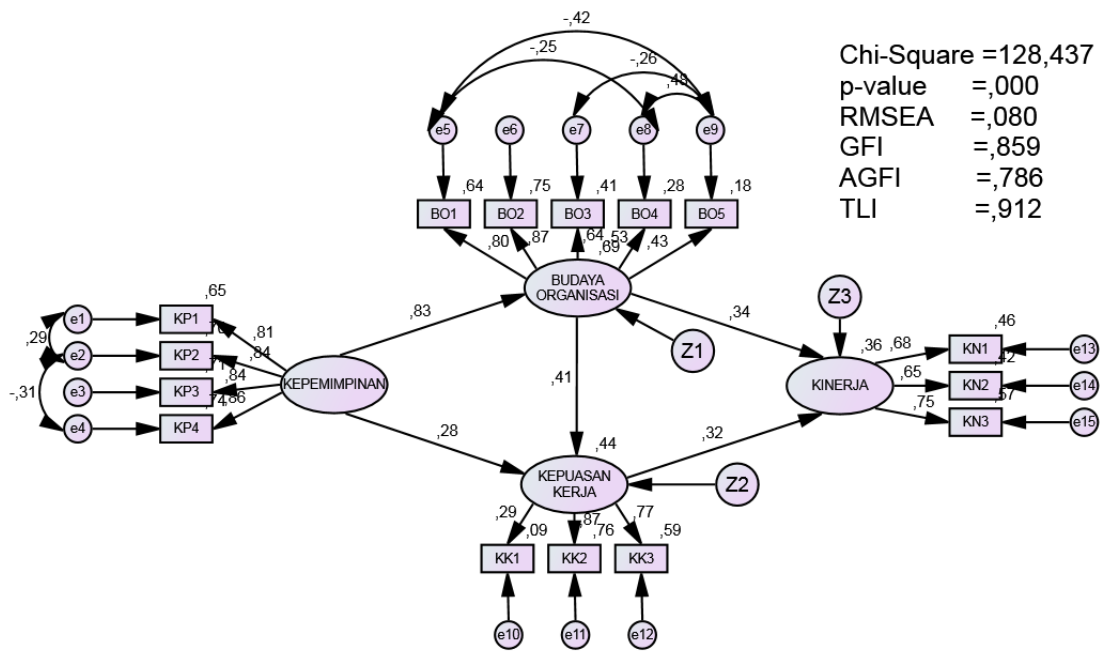
Terima kasih atas kesediaan Saudara untuk mengisi Kuisisioner ini.



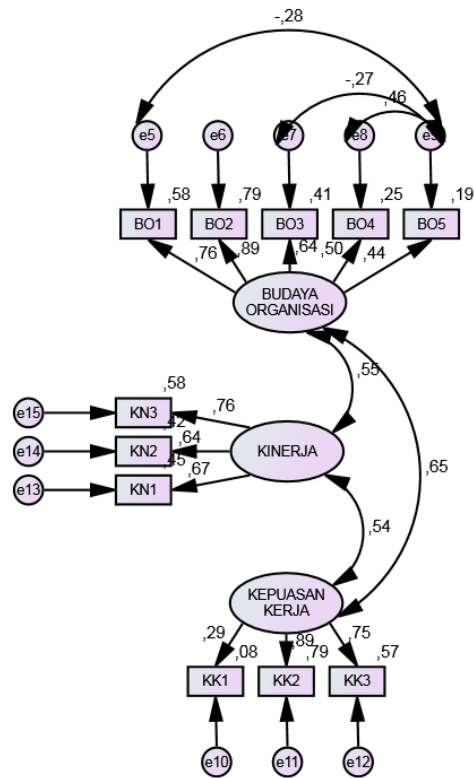
## **Lampiran 2 : Tabulasi Hasil Kuisisioner**



Lampiran 3 : Gambar Amos Indikator Lengkap



**Lampiran 4 : Gambar Amos Uji Variabel Endogen Indikator Lengkap**



Chi-Square =85,167  
 p-value =,000  
 RMSEA =,112  
 GFI =,869  
 AGFI =,773  
 TLI =,833