

# **Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada PT Zyrezindo Mandiri Buana**

Yani Sugiyani

*Email : yani.sugiyani@gmail.com*

Prodi Sistem Informasi, Fakultas Teknologi Informasi Universitas Serang Raya

Andriyani Purwaningsih

*Email : andriyani\_affan@yahoo.com*

Administrasi Pemerintahan Daerah, STIA Menara Siswa, Bogor

## **ABSTRAKSI**

*Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan yang merupakan penggerak utama dalam struktur perusahaan, untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai pada PT. Zyrezindo Mandiri Buana. Penelitian ini dilakukan di PT. Zyrezindo Mandiri Buana, responden yang digunakan sebanyak 115 karyawan, menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif; pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif.*

**Kata Kunci: gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai**

## **1. Pendahuluan**

Budaya PT. Zyrezindo Mandiri Buana. yang peduli untuk memberikan layanan terbaik dengan semangat pelayanan profesional dan berorientasi pada pelanggan dan umumnya untuk negara dan dunia, kecepatan pelayanan yang akan memberikan kepastian dan ketenangan kepada konsumennya.

Dari budaya perusahaan yang dimiliki PT. Zyrezindo Mandiri Buana. dimana salah satunya berorientasi pada kepuasan pelanggan, dapat dipertanyakan apakah budaya perusahaan dapat mempengaruhi kinerja Pegawai? Terdapat aspek dalam nilai-nilai budaya perusahaan yang mampu memenuhi harapan Pegawai, sehingga para Pegawai mendapatkan kepuasan kerja dalam kerjanya, aspek tersebut bisa berujung inovasi yang dihargai tinggi dalam budaya perusahaan tersebut,

penghargaan akan kesamaan derajat diantara semua Pegawai yang dipegang teguh oleh semua anggota perusahaan, atau juga nilai-nilai hubungan antara pimpinan dan bawahan yang tidak diskriminatif.

Pembahasan tentang kepuasan kerja Pegawai tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja Pegawai dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya.

Individu dengan kepuasan kerja diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan. Ini menunjukkan bahwa

kepuasan kerja selain sebagai variabel bebas juga dapat sebagai variabel tidak bebas (terpengaruh). Luthans (1998) menyatakan ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu : penghasilan, rekan kerja, kesempatan berkembang, pekerjaan itu sendiri serta supervisi.

Pada tahun 2014 dilakukan survey kepuasan Pegawai yang dilakukan terhadap seluruh Pegawai PT. Zyrezindo Mandiri Buana. dengan jumlah responden 115. Survey ini memiliki 7 item yang diteliti dalam hal kerja Pegawai yaitu penghasilan, kesejahteraan, pengembangan karir, rekrutmen, pendidikan dan latihan, penilaian kinerja Pegawai, dan sistem informasi SDM. Kesimpulan dari survey tersebut adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.1.**

**Kepuasan Kerja Pegawai Tahun 2014**

No	Tingkat Kepuasan Item	Tidak Puas	Sedang	Puas
1	Penghasilan	31,5%	38 %	30,5%
2	Sistem Kesejahteraan	25,5%	38,5%	36 %
3	Sistem Pengembangan Karir	38 %	36 %	26 %
4	Sistem Rekrutmen	33 %	37 %	30 %
5	Pendidikan & Pelatihan	23,6%	32 %	44,4%
6	Penilaian Kinerja	24 %	42 %	34 %
7	Sistem Informasi SDM	36 %	37 %	26 %

## 2. Rumusan Masalah

Dari masalah penelitian yaitu hasil kepuasan kerja pegawai tahun 2014 terdapat item penghasilan, sistem pengembangan karir, sistem rekrutmen dan sistem informasi SDM yang menunjukkan ketidakpuasan pegawai lebih besar persentase daripada kepuasan kerja pegawai,

selanjutnya dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Zyrezindo Mandiri Buana. ?
2. Bagaimanakah pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja Pegawai pada PT. Zyrezindo Mandiri Buana. ?

## 3. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh melalui responden, dimana responden akan memberikan respon verbal dan atau respon tertulis sebagai tanggapan atas pernyataan yang diberikan.

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data Primer, adalah data mengenai pendapat responden tentang gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja pegawai dan kinerja pegawai .
2. Data Sekunder, adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat pihak lain). Dalam penelitian ini, data sekunder hanya mendukung pengumpulan data awal sebagai output penelitian.

## 4. Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah pegawai PT. Zyrezindo Mandiri Buana sejumlah 115 pegawai . Untuk kuesioner kinerja pegawai diisi oleh kepala bidang masing-masing bagian/sub bagian. Karena keterbatasan maka penelitian dilakukan secara sampling Teknik pengambil sampel dalam penelitian ini menggunakan *proportional random sampling*. Metode *proportional random sampling* memberikan peluang yang sama bersifat tak terbatas untuk setiap elemen populasi untuk dipilih menjadi sample yang diambil berdasarkan

strata (kelas) dengan jumlah yang proporsional. Caranya dengan membagi strata berdasarkan bagian/sub bagian, terdapat lima kategori.

**Tabel 3.1: Proporsi Sampel**

Kriteria	Populasi	Persentase	Jumlah Sampel	Pembulatan
Bagian SDM	41	0,187215	21,52968	22
Bagian Keuangan & Perencanaan	29	0,13242	15,22831	15

Dari jumlah yang termasuk dalam penelitian, diambil sampel dengan dasar perhitungan rumus 5 hingga 10 x *parameter* yang diestimasi. Estimated parameter dalam penelitian ini sejumlah 23 indikator, maka jumlah sampel yang diambil minimal 115 - 230 sampel, maka yang diambil sebagai sampel 115 pegawai karena menurut standar minimal sampel yang ideal dengan teknik analisis SEM menurut Ferdinand (2002) bahwa untuk sampel yang sesuai adalah 100-200.

### 5. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner secara personal. Metode ini memberikan tanggapan atas pernyataan kuesioner. Dalam penelitian ini kuesioner dibagikan langsung pada responden dan peneliti dapat memberikan penjelasan mengenai tujuan survey dan pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden serta tanggapan atas kuesioner dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah diisi oleh responden. Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

Bagian Akuntansi	33	0,150685	17,32877	17
Bagian Satuan Pengawas Intern (SPI)	45	0,205479	23,63014	24
Bagian Survey dan Lapangan	71	0,324201	37,28311	37
Total	219	1	115	115

### Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	81	70,43
Wanita	34	29,57
Jumlah	115	100

Berdasarkan Tabel 4.1. di atas nampak sebagian besar responden (70,43%) adalah pria. Hal ini mengindikasikan bahwa jumlah pegawai pria lebih dominan daripada pegawai wanita pada PT. Zyrezindo Mandiri Buana. Fenomena ini sesuai kebijakan yang diterapkan PT. Zyrezindo Mandiri Buana, dimana pegawai dimutasi kerja diseluruh wilayah Indonesia. Berdasarkan kebijakan tersebut pegawai pria lebih mudah untuk dimutasi daripada pegawai wanita.

### Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
Lulusan SMU	7	6,09
Lulusan D-3	38	33,04
Lulusan S-1	59	51,30
Lulusan S-2	11	9,57
Jumlah	115	100

Berdasarkan Tabel 4.2. di atas nampak sebagian besar responden (51,30%) adalah lulusan S-1. Hal ini sesuai dengan kebutuhan PT. Zyrezindo Mandiri Buana, dimana dalam proses

rekrutmen membutuhkan pegawai minimal sarjana (S-1), dikarenakan PT. Zyrezindo Mandiri Buana memerlukan pegawai yang mempunyai pengetahuan dan wawasan yang baik dengan tingkat kepercayaan diri yang tinggi.

#### Responden Menurut Usia

Usia (Tahun)	Frekuensi	Persentase
24 – 30	21	18,26
31-40	39	33,91
41-52	55	47,83
Jumlah	115	100

Berdasarkan Tabel 4.3. di atas nampak sebagian besar responden (47,83%) adalah pegawai yang berusia 41-52 tahun. Hal ini dikarenakan dalam kurun waktu 10 tahun terakhir PT. Zyrezindo Mandiri Buana sangat sedikit melakukan rekrutmen. Hal ini dikarenakan untuk posisi marketing dan administrasi lebih banyak menggunakan pegawai *outsourcing*.

#### 4.1.1. Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi	Persentase
1-5	29	25,22
6-10	36	31,30
11-22	50	43,48
Jumlah	115	100

Berdasarkan Tabel nampak sebagian besar responden (43,48%) adalah pegawai dengan masa kerja 11-22 tahun. Hal ini dikarenakan PT. Zyrezindo Mandiri Buana merupakan instansi pemerintahan yang sudah lama berdiri dan sangat jarang melakukan rekrutmen pada 5 tahun terakhir. Rekrutmen hanya dilakukan apabila terdapat posisi yang ditinggalkan pegawai yang telah memasuki masa pensiun.

#### Analisis Pendapat Responden

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden penelitian ini, khususnya mengenai variable-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan.

Tanggapan responden sebagaimana pada Tabel menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan adanya penilaian berkategori sedang terhadap budaya organisasi. Hasil tanggapan responden ini mengindikasikan bahwa pegawai belum optimal dalam menjalankan budaya organisasi yang kondusif di PT. Zyrezindo Mandiri Buana, dimana masih adanya pegawai yang datang terlambat, tingkat absensi yang tinggi dan pegawai keluar tanpa ijin pada saat jam kantor. Hal perlu segera dibenahi karena dapat menurunkan kinerjanya.

#### Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan

No	Indikator	Tanggapan Responden					
		Rendah		Sedang		Tinggi	
		Σ	%	Σ	%	Σ	%
1	Pengaruh Ideal	26	22,61%	45	47,83%	44	38,26%
2	Inspirasi	18	15,65%	49	42,61%	48	41,74%
3	Pengembangan Intelektual	9	7,83%	62	53,91%	44	38,26%
4	Perhatian Pribadi	10	8,70%	58	50,43%	47	40,87%

Skor 6-7 tinggi

Tanggapan responden sebagaimana pada Tabel menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan adanya penilaian berkategori sedang terhadap gaya kepemimpinan. Hasil tanggapan responden ini mengindikasikan bahwa pegawai PT. Zyrezindo Mandiri Buana kurang puas dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan terkait dengan pengaruh ideal, inspirasi, pengembangan intelektual

dan perhatian pribadi yang diberikan atasan kepada bawahannya.

### Deskripsi Kepuasan Kerja

No	Indikator	Tanggapan Responden					
		Rendah		Sedang		Tinggi	
		Σ	%	Σ	%	Σ	%
1	Kepuasan dengan gaji	8	6,95%	54	46,96%	53	46,09%
2	Kepuasan dengan promosi	15	13,04%	66	57,39%	34	29,57%
3	Kepuasan dengan rekan kerja	12	10,43%	64	55,65%	39	33,91%
	Kepuasan dengan atasan	15	13,04%	68	59,13%	32	27,83%
	Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri	13	11,30%	60	52,17%	42	36,52%

Skor 4-5 sedang, dan  
Skor 6-7 tinggi

Tanggapan responden sebagaimana pada Tabel menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan adanya penilaian berkategori sedang terhadap kepuasan kerja. Hasil tanggapan responden ini mengindikasikan bahwa pegawai PT. Zyrezindo Mandiri Buana kurang puas terhadap pekerjaannya, sehingga bagian personalia perlu meningkatkan kesejahteraan bersama dan tetap mempertahankan dukungan dari pimpinan yang apresiasif.

### Deskripsi Variabel Kinerja

No	Indikator	Tanggapan Responden					
		Rendah		Sedang		Tinggi	
		Σ	%	Σ	%	Σ	%
1	Perilaku Inovatif	16	13,915%	55	47,83%	44	38,26%
2	Pengambilan inisiatif	15	13,04%	58	50,43%	42	36,52%
3	Tingkat potensi diri	18	15,65%	49	42,61%	48	41,74%
4	Manajemen waktu	11	9,57%	51	44,35%	53	46,09%
5	Pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan	9	7,83%	56	48,70%	50	43,48%
6	Kemampuan diri untuk mencapai tujuan	9	7,83%	59	51,30%	47	40,87%
7	Hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan	15	13,04%	52	45,22%	48	41,74%
8	Pengetahuan akan produk perusahaannya dan pesaing	14	12,17%	52	45,22%	49	42,61%

Skor 4-5 sedang, dan  
Skor 6-7 tinggi

Tanggapan responden sebagaimana pada Tabel menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan adanya penilaian berkategori sedang terhadap kinerja pegawai. Hasil tanggapan responden ini mengindikasikan bahwa pegawai PT. Zyrezindo Mandiri Buana kurang mempunyai kinerja yang tinggi, sehingga Pegawai perlu memahami dengan baik visi dan misi PT. Zyrezindo Mandiri Buana dalam melaksanakan job deskripsi pekerjaannya dan PT. Zyrezindo Mandiri Buana perlu meningkatkan kesejahteraan pegawai melalui ruang kerja yang nyaman dan dukungan atasan langsung terhadap kinerja bawahannya berupa pelatihan kerja dan kursus ketrampilan.

### Analisis SEM

#### Analisis Faktor Konfirmatori (Confirmatory Faktor Analysis)

Analisis faktor konfirmatori bertujuan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Hasil analisis faktor konfirmatori dari masing-masing model selanjutnya akan dibahas.

#### Analisis Faktor Konfirmatori - Gaya Kepemimpinan

kepemimpinan mempunyai *goodness of fit* yang baik, sehingga model layak diterima. Pengujian kesesuaian model diringkas dalam tabel berikut ini.

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil	Evaluasi Model
Chi – Square	< 20.362	16,714	Baik
Probability	≥ 0.05	0,404	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,018	Baik
GFI	≥ 0.90	0,972	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,937	Baik
CMIN / DF	≤ 2.00	1,045	Baik
TLI	≥ 0.95	0,997	Baik
CFI	≥ 0.95	0,998	Baik

Berdasarkan Tabel terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan.

#### Analisis Faktor Konfirmatori - Budaya Organisasi

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil	Evaluasi Model
Chi – Square	< 57.362	48,785	Baik
Probability	≥ 0.05	0,441	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,011	Baik
GFI	≥ 0.90	0,944	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,910	Baik
CMIN / DF	≤ 2.00	1,016	Baik
TLI	≥ 0.95	0,997	Baik
CFI	≥ 0.95	0,998	Baik

Berdasarkan Tabel terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan.

#### Analisis Faktor Konfirmatori - Kepuasan Kerja

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil	Evaluasi Model
Chi – Square	<42.771	34,818	Baik
Probability	≥ 0.05	0,249	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,034	Baik
GFI	≥ 0.90	0,955	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,918	Baik
CMIN / DF	≤ 2.00	1,161	Baik
TLI	≥ 0.95	0,988	Baik
CFI	≥ 0.95	0,992	Baik

Berdasarkan Tabel terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi

kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan.

#### Analisis Faktor Konfirmatori - Kinerja Pegawai

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil	Evaluasi Model
Chi – Square	< 181.579	117,370	Baik
Probability	≥ 0.05	0,068	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,040	Baik
GFI	≥ 0.90	0,905	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,865	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1,223	Baik
TLI	≥ 0.95	0,978	Baik
CFI	≥ 0.95	0,983	Baik

Berdasarkan table terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan.

#### Analisis Structural Equation Modelling (SEM)

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil	Evaluasi Model
Chi – Square	< 1277,602	1017,361	Baik
Probability	≥ 0.05	0,097	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,021	Baik
GFI	≥ 0.90	0,776	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,778	Marginal
CMIN / DF	< 2.00	1.060	Baik
TLI	≥ 0.95	0,980	Baik
CFI	≥ 0.95	0,981	Baik

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima, yang menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal. Dengan demikian uji kelayakan model SEM sudah memenuhi syarat penerimaan.

## Pengujian Asumsi SEM

### Normalitas Data

Pengujian selanjutnya adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai skewness data yang digunakan, apabila nilai CR pada skewness data berada pada rentang antara  $\pm 2.58$  atau berada pada tingkat signifikansi 0.01. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel

Variable	min	Max	skew	c.r.	kiulosis	c.r.
x23.2	2.000	7.000	-.286	-1.388	-.646	-1.566
x23.1	2.000	7.000	-.286	-1.388	-.738	-1.789
x22.2	2.000	7.000	-.256	-1.243	-.554	-1.344
x22.1	2.000	7.000	-.179	-.870	-.892	-2.161
x21.2	2.000	7.000	-.314	-1.520	-.498	-1.208
x21.1	2.000	7.000	-.346	-1.677	-.283	-.686
x20.2	2.000	7.000	-.184	-.890	-.519	-1.259
x20.1	2.000	7.000	-.191	-.924	-.626	-1.517
x19.2	2.000	7.000	-.472	-2.287	-.3 <sup>^</sup> 4	-.809
x19.1	2.000	7.000	-.549	-2.662	-.324	-.785
x18.2	2.000	7.000	-.346	-1.678	-.779	-1.887
x18.1	2.000	7.000	-.393	-1.906	-.632	-1.533
x17.2	2.000	7.000	-.273	-1.325	-.696	-1.686
x17.1	2.000	7.000	-.161	-.780	-.714	-1.730
x16.2	2.000	7.000	-.250	-1.210	-.850	-2.060
x16.1	2.000	7.000	-.138	-.667	-.798	-1.934
x15.1	2.000	7.000	-.273	-1.325	-.340	-.825
x15.2	2.000	7.000	-.313	-1.615	-.482	-1.167
x14.1	2.000	7.000	-.313	-1.519	-.130	-.314

x14.2	2.000	7.000	.131	.635	-.723	-1.752
x13.1	2.000	7.000	-.193	-.934	-.419	-1.014
x13.2	2.000	7.000	-.214	-1.039	-.229	-.554
x12.1	2.000	7.000	-.009	-.045	-.570	-1.381
x12.2	2.000	7.000	-.052	-.253	-.832	-2.016
x11.1	2.000	7.000	-.299	-1.449	-.620	-1.502
x11.2	2.000	7.000	-.147	-.715	-.487	-1.181
x10.1	2.000	7.000	-.264	-1.278	-.473	-1.146
x10.2	2.000	7.000	-.185	-.899	-.688	-1.667
x9.1	2.000	7.000	-.198	-.960	-.505	-1.223
x9.2	3.000	7.000	.004	.020	-.705	-1.709
x8.1	2.000	7.000	-.506	-2.452	-.381	-.923
x8.2	2.000	7.000	-.337	-1.634	-.159	-.385
x71	2.000	7.000	-.252	-1.220	-.666	-1.614
x7.2	2.000	7.000	-.275	-1.332	-.817	-1.980
x6.1	2.000	7.000	-.075	-.365	-.792	-1.920
x6.2	2.000	7.000	-.214	-1.037	-.735	-1.783
x51	2.000	7.000	.058	.281	-.964	-2.336
x5.2	2.000	7.000	-.346	-1.677	-.644	-1.560
x4.2	2.000	7.000	-.170	-.825	-.930	-2.255
x4.1	3.000	7.000	.011	.055	-.908	-2.201
x3.2	2.000	7.000	-.116	-.565	-.844	-2.045
x3.1	2.000	7.000	-.279	-1.353	-.838	-2.032
x2.2	2.000	7.000	-.278	-1.347	-.463	-1.123
x2.1	2.000	7.000	-.230	-1.116	-.359	-.870
x1.2	2.000	7.000	-.235	-1.141	-.478	-1.159
x1.1	2.000	7.000	-.172	-.834	-.554	-1.342
Multivari ate					2.549	1.487

Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness value* dan *kurtosis value.*, dimana nilai kedua ratio yang memiliki nilai yang lebih kecil dari nilai mutlak 2,58, berarti data tersebut berdistribusi normal. Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk skewness yang berada diluar rentang  $\pm 2.58$ . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

### Evaluasi atas Outlier

Outlier adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, *et al*, 1995, p. 57). Evaluasi atas outlier univariat dan outlier multivariat disajikan pada bagian berikut ini:

#### Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya *univariate outlier* dilakukan dengan menganalisis nilai *standardizes (Z-score)* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z score berada pada rentang  $\delta \pm 3$ , maka akan dikategorikan sebagai outlier. Hasil pengujian menunjukkan adanya tidak satupun dimensi yang memiliki adanya *outlier*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat data yang ekstrim.

#### Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariate, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan, Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) untuk

tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional.

Untuk menghitung mahalonobis distance berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 46 (jumlah indikator) pada tingkat  $p < 0.001$  adalah  $\chi^2_{(46,0.001)} = 89,427$  (berdasarkan tabel distribusi  $\chi^2$ ). Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 71.854. yang masih berada di bawah batas maksimal *outlier multivariate*.

### Evaluasi atas Multicollinearity dan singularity

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

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 0.002$$

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

### Evaluasi terhadap Nilai Residual

Pada tahap ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarian residual harus bersifat simetrik. Jika suatu model



memiliki nilai kovarians residual yang tinggi maka, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar ( $>2.58$ ), maka cara lain dalam **Uji Reliabilitas dan Validitas**

Variabel	Dimensi	Reliabilitas	Validitas	
Kinerja Pegawai	Perilaku Inovatif	0,802	0,606	
	✓ Bekerja ekstra melebihi waktu yang diperlukan	0,773	0,569	
	✓ Bekerja lebih keras	0,793	0,594	
	✓ Bekerja lebih keras	0,822	0,672	
	Pengambilan Inisiatif	0,805	0,607	
	✓ Orientasi pada pelanggan	0,799	0,604	
	✓ Inisiatif bekerja mandiri	0,769	0,591	
	Tingkat Potensi Diri			
	✓ Mempunyai usaha keras dalam mengembangkan potensi	0,712	0,549	
	✓ Pengetahuan dan keterampilan	0,744	0,517	
	✓ Pengetahuan dan keterampilan	0,773	0,632	
	✓ Pengetahuan dan keterampilan	0,703	0,616	
	Manajemen Waktu	0,698	0,615	
	✓ Tepat waktu	0,769	0,584	
	✓ Kerapuhan	0,731	0,517	
	✓ Kerapuhan	0,709	0,568	
	Pencapaian Kuantitas dan Kualitas Pekerjaan	0,752	0,639	
	✓ Kualitas kerja	0,717	0,607	
	✓ Menyelesaikan pekerjaan dengan baik	0,703	0,601	
	Kemampuan Diri untuk Mencapai Tujuan	0,806	0,685	
	✓ Pencapaian tujuan	0,766	0,642	
	✓ Bekerja sesuai tujuan	0,781	0,651	
	Hubungan dengan Rekan Kerja dan Pelanggan	0,883	0,679	
	✓ Bekerja sama	0,829	0,654	
	✓ Memahami kebutuhan pelanggan	0,862	0,644	
	Pengetahuan akan Produk Instansinya serta Produk Pesaing			
	✓ Pengetahuan produk			
	✓ Pengetahuan produk pesaing			
	Kepuasan Kerja	Kepuasan dengan gaji	0,777	0,587
		✓ Gaji yang lebih baik	0,716	0,542
✓ Tunjangan		0,738	0,539	
Kepuasan dengan promosi		0,794	0,692	
✓ -Sistem promosi yang digunakan		0,715	0,567	
✓ -Intensitas promosi		0,717	0,520	
0,828		0,665		
Kepuasan dengan Rekan Kerja		0,808	0,607	
✓ Dukungan rekan kerja		0,785	0,631	
✓ Senang bekerja dengan rekan kerja		0,724	0,712	
0,722		0,705		
Kepuasan dengan Atasan		0,716	0,698	
✓ Dukungan atasan		0,832	0,712	
✓ Motivasi kerja atasan		0,781	0,694	
Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri		0,793	0,699	
✓ Pekerjaan sangat menarik				
✓ Bertanggung jawab				
Gaya Kepemimpinan	Pengaruh Ideal	0,789	0,632	
	✓ Meningkatkan Kepercayaan diri	0,736	0,605	
	0,742	0,616		

memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu.

(Transfor masional)	✓ Implementasi Visi	0,832	0,694
	▪ Inspirasi	0,811	0,647
	✓ Kreativitas	0,793	0,638
	✓ Nyaman bekerja dengan atasan	0,841	0,672
	0,834	0,648	
	▪ Pengembangan Intelektual	0,816	0,627
	✓ Meningkatkan potensi diri	0,777	0,594
	0,724	0,562	
	✓ Memotivasi bawahan	0,745	0,566
	▪ Perhatian Pribadi		
	✓ Perhatian secara pribadi		
	✓ Mendorong bawahan		
Budaya Organisasi	▪ Profesionalisme	0,798	0,553
	✓ -Berusaha menjadi pionir	0,714	0,529
	✓ -Mencurahkan seluruh kemampuan	0,732	0,509
	0,826	0,573	
	▪ Jarak dari manajemen	0,804	0,512
	✓ Keputusan desentralisasi	0,801	0,563
	✓ Kehidupan pribadi	0,794	0,588
	▪ Percaya pada rekan sekerja	0,763	0,543
	✓ Bersikap terbuka - Bersikap optimis	0,741	0,529
	0,783	0,592	
	▪ Keteraturan	0,721	0,574
	✓ Rapat tepat waktu	0,740	0,561
	✓ Membicarakan pekerjaan dengan serius	0,739	0,662
	0,698	0,619	
	▪ Permusuhan	0,677	0,631
	✓ Curiga dan menyimpan rahasia	0,812	0,702
	0,792	0,679	
	✓ Ketidakpercayaan		
	▪ Integrasi		
	✓ Kesetiaan		
✓ Rasa aman			

Hasil pengujian *reliability* dan *variance extract* terhadap masing-masing variabel laten atas dimensi-dimensi pembentuknya menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan sebagai suatu ukuran yang reliabel karena masing-masing memiliki *reliability* yang lebih besar dari 0,6.

Hasil pengujian *variance extract* juga sudah menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten merupakan hasil ekstraksi yang cukup besar dari dimensi-dimensinya. Hal ini ditunjukkan dari nilai *variance extract* dari masing-

masing variabel adalah lebih dari 0,4.

### Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 5 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada table berikut :

	Estimate	S.E.	C.R.	P***
Kepuasan_Kerja ← Gaya Kepemimpinan	.449	.116	3.855	***
Kepuasan_Kerja ← Budaya Organisasi	.405	.146	2.778	.005
Kinerja Pegawai ← Kepuasan Kerja	.235	.108	2.171	.030
Kinerja Pegawai ← Gaya Kepemimpinan	.228	.113	2.002	.043
Kinerja Pegawai ← Budaya Organisasi	.278	.137	2.033	.042

Dari hasil pengujian diperoleh bahwa semua nilai CR berada di atas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian semua Hipotesis diterima.

### Pengujian Hipotesis 1

Parameter estimasi untuk pengujian gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar 3,855 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### Pengujian Hipotesis 2

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar 2,778 dan dengan probabilitas

sebesar 0,005. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi budaya organisasi akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### Pengujian Hipotesis 3

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai CR sebesar 2,022 dan dengan probabilitas sebesar 0,043. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan

H3 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### Pengujian Hipotesis 4

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai CR sebesar 2,033 dan dengan probabilitas sebesar 0,042. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 2,58 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi budaya organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### Pengujian Hipotesis 5

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai CR sebesar 2,171 dan dengan probabilitas sebesar 0,030. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H5 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi

kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Analisis pengaruh ditujukan untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya baik secara langsung, maupun secara tidak langsung. Interpretasi dari hasil ini akan memiliki arti yang penting untuk mendapatkan suatu pemilihan strategi yang jelas. Sesuai dengan kajian teoritis dan hasil pengujian hipotesis sebelumnya, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan akan memiliki efek langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Pengaruh tidak langsung dari variabel tersebut adalah dengan terlebih dahulu melewati kepuasan kerja, yang selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung tersebut dapat diringkas sebagai berikut:

Keterangan	Pengaruh Langsung (a)	Pengaruh Tidak Langsung (b)	Total (a) + (b)
Gaya Kepemimpinan	0,24	$0,44 \times 0,25 = 0,11$	0,35
Budaya Organisasi	0,21	$0,29 \times 0,25 = 0,07$	0,28

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, yang menunjukkan satu komparasi yang mengarah pada lebih tingginya pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan daripada budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara langsung diperoleh sebesar 0,24 sedangkan secara tidak langsung diperoleh sebesar 0,11. Artinya gaya kepemimpinan akan lebih bagus meningkatkan kinerja pegawai secara langsung meski tanpa didukung adanya kepuasan yang tinggi.

Begitu pula dengan budaya organisasi yang menunjukkan bahwa pengaruh langsung lebih tinggi, diperoleh pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara langsung diperoleh sebesar 0,21 sedangkan secara tidak langsung  $0,29 \times 0,25 = 0,07$  diperoleh sebesar 0,07, artinya budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja pegawainya lebih tinggi meski tidak dimediasi oleh kepuasan kerja.

### Implikasi

Berdasarkan hipotesis yang dibangun pada penelitian ini dan telah terbukti dapat diterima, maka dapat disarankan pada pihak manajemen PT. Zyrezindo Mandiri Buana terutama dalam mengoptimalkan kinerja pegawai. Kinerja pegawai dalam hal ini tiga variabel prediktor yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil pengujian, ketiganya berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan tingkat pengaruh dari yang tertinggi sampai dengan yang terendah masing – masing adalah kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka pihak manajemen PT. Zyrezindo Mandiri Buana yang perlu mendapatkan dana memberikan perhatian lebih, terutama :

#### 1) Kepuasan kerja pegawai

Kepuasan kerja bagi pegawai harus mendapat perhatian pihak manajemen PT. Zyrezindo Mandiri Buana Jika kepuasan kerja dapat diberikan maka diharapkan kepuasan kerja mereka meningkat akan memberikan kontribusi kerja yang lebih baik yang pada akhirnya ada peningkatan kinerja pegawai. Dalam hal ini terutama perhatian diarahkan pada usaha pihak pengelola terhadap perbaikan dimensi – dimensi kepuasan kerja. Sesuai

dengan urutan prioritas berdasarkan besarnya pengaruh terhadap kepuasan kerja.

- a) Kepuasan dengan Promosi  
Pegawai dapat diberikan promosi, karena dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik dan pegawai merasa puas dengan tingkat kemajuan yang dicapai.
- b) Kepuasan dengan atasan  
Sebagai pegawai akan senang bila selalu mendapat dukungan dari atasan, dan sebagai atasan tidak lupa untuk memberikan motivasi kerja agar mereka selalu semangat dalam bekerja.
- c) Kepuasan dengan Pekerjaan itu sendiri  
Pegawai merasa senang dengan tingkat tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan selalu mendapat perhatian atasan atas keberhasilan yang telah dicapai.
- d) Kepuasan dengan Rekan kerja  
Pegawai akan merasa senang dengan rekan kerja yang selalu memberikan dukungan cukup, pegawai merasa mudah minta bantuan untuk pekerjaan tertentu kepada rekan kerja, dan pegawai merasa menikmati dapat bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab.
- e) Kepuasan dengan Gaji  
Pegawai akan senang bila gajinya ditingkatkan dan adanya insentif-insentif lainnya. Gaji ini paling tidak mencerminkan tanggung jawab yang sepadan dengan pekerjaan, serta diberikan tunjangan – tunjangan yang lain.

- 2) Budaya organisasi  
Budaya organisasi sebagai prediktor kepuasan kerja (0,44) dan kinerja

pegawai (0,24). Oleh karena itu, budaya organisasi yang dibangun dapat memberikan ruang gerak perilaku pegawai yang lebih mendorong terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai. Dimensi – dimensi budaya organisasi, sesuai prioritas yang dapat diusahakan untuk ditingkatkan meliputi :

- a) Permusuhan  
Pegawai merasa senang apabila solidaritas antar pegawai yang tinggi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan *outbound*, *brain storming* dan *bench marking*.
- b) *Profesionalisme*  
Pegawai bekerja secara profesional dengan datang tepat waktu dan disiplin terhadap tanggung jawab pekerjaannya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penghargaan bagi pegawai profesional terhadap pekerjaannya.
- c) Keteraturan  
Pegawai diharapkan mampu bekerja dengan teratur, sehingga mampu memberikan nilai lebih bagi instansi yang tidak dimiliki instansi lain, caranya dengan memberikan pelatihan kerja.
- d) Jarak dari manajemen  
Pegawai senang bekerja bila manajemen selalu memberikan perhatian terhadap pegawai, caranya dengan meningkatkan intensitas komunikasi antara pegawai dengan manajemen.
- e) Percaya pada rekan kerja  
Pegawai senang dengan adanya saling kepercayaan dengan rekan sekerja. Untuk menumbuhkan rasa kekompakan, caranya dengan mengadakan rekreasi bersama,

- pertandingan olahraga, dan makan malam bersama
- f) Integrasi  
Pegawai merasa senang apabila terdapat penghargaan dari instansi yang terkait dengan prestasi pegawai. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penilaian kerja yang transparan.
- 3) Gaya kepemimpinan  
Untuk mewujudkan gaya kepemimpinan yang bisa memberikan dukungan peningkatan kinerja, dapat diusahakan melalui dimensi – dimensi gaya kepemimpinan dengan urutan prioritas pengaruh masing – masing dimensi adalah sebagai berikut :
- a) Pengaruh Ideal  
Dengan pengaruh ideal, seorang atasan kadang perlu mengambil tindakan tanpa memperdulikan kepentingan bawahannya.
- b) Pengembangan Intelektual  
Dengan pengembangan intelektual, sebagai tindakan atasan yang tidak pernah percaya pada bawahan karena sikap pedulinya pada pekerjaan.
- c) Inspirasi  
Dengan inspirasi, atasan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk turut ambil bagian dalam pengambilan keputusan dengan harapan ada masukan – masukan yang lebih komprehensif sehingga keputusan lebih efektif.
- d) Perhatian pribadi  
Dengan perhatian pribadi ini hendaknya sebagai atasan secara pribadi memperhatikan bawahan yang bekerja keras, selalu membimbing bawahan yang sudah siap dipromosikan dan suka mengarahkan bawahan sesuai dengan tingkat kematangannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cusway, B. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Dessler, Gary. (2004). *Human Resources Management (9<sup>th</sup> edition)*. New Jersey : Prentice – Hall.
- Djati, S. Pantja dan Didit Darmawan (2005). *Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan, Kepercayaan, dan Kesetiaan Pelanggan*  
<http://puslit.petra.ac.id/journals/pdf.php?PublishedID=MAN05070103>
- Handoko, Hani. (2003). *Manajemen. Edisi kedua*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2007). *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan masalah (Edisi Revisi Cetakan keenam)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- K Lewa, Eka Idham Iip dan Subowo. (2005). *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon*.  
<http://journal.uui.ac.id/index.php/Sinergi/article/view/934/864>
- Kreitner, Robert; Kinicki, Angelo. (2005). *Organizational behavior*. McGraw-Hill.
- Malthis, Robert L. Jackson, John Harold. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mas'ud, Fuad. (2004). *Survai diagnosis organisasional: konsep & aplikasi*.

Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Newstrom, John W. Davis, Keith E. (2002). *Organizational at work : human behavior at work (11<sup>th</sup> ed)*. McGraw-Hill.

Robbins, Stephen P. (2003). *Perilaku Organisasi (edisi 10)*. Jakarta : Indeks.

Robbins, Stephen P. Judge, Timothy A. (2006). *Organizational Behaviour (12<sup>th</sup> edition)*. New Jersey : Prentice Hall

Robbins, Stephens P. Mary Coulter. (2002). *Manajemen*. New Jersey : Prentice – Hall, Inc.

Rai, I Gusti A. (2008). *Audit Kinerja Pada Sektor Publik*. Salemba empat.

Samsudin, Sadili. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.

Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung : CV alfabeta

Soedjono. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. <http://isjd.pdii.lipi.go.id/admin/jurnal/71052247.pdf>

Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Wirawan. (2007). *Budaya dan iklim organisasi: Teori aplikasi dan penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.