

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL  
INTERVERNING  
(Studi Pada Rumah Sakit PT VALE Soroako, Sulawesi Selatan)**

Frans Sudirjo

Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Semarang  
Jl. Pawiyatan Luhur Bendan Dhuwur, Semarang

[frans\\_sudirjo@yahoo.co.uk](mailto:frans_sudirjo@yahoo.co.uk)

Theodorus Kristanto

Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Semarang  
Jl. Pawiyatan Luhur Bendan Dhuwur, Semarang

Telp (024) 8316187, Fax (024) 8316187

**ABSTRAK**

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, menguji pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional, dan menguji pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional sebagai variabel interverning. Penggunaan variabel-variabel tersebut dengan alasan hasil penelitian terdahulu yaitu Koesmono (2005), Kirk L. Rogga (2001), Yuwalliatin (2006), Masrukhin & Waridin (2006), Morrison (1997), Samad (2005), Shea, M. (1999) dan Lok, Peter (2004) yang menemukan pengaruh langsung Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, menguji pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional, dan menguji pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional sebagai variabel interverning. Penggunaan variabel-variabel tersebut dapat memecahkan permasalahan yang terjadi pada Rumah Sakit PT. Vale Soroako. Sample penelitian ini adalah karyawan Rumah Sakit PT. Vale Soroako sejumlah 187 orang. Structural Equation Model (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS digunakan untuk menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan melalui Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Temuan Empiris tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi yang merupakan penyebab terjadinya Kinerja Karyawan yang rendah, manajemen perusahaan seharusnya memperhatikan faktor-faktor seperti Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional, karena faktor-faktor tersebut terbukti mempengaruhi tinggi rendahnya Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan tersebut. Implikasi teoritis dan saran-saran bagi penelitian yang akan datang juga diuraikan pada bagian akhir dalam penelitian ini.

Kata kunci : budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

**ABSTRACT**

*The purpose of this research is to test influences of Organization Culture, Leadership Style toward Job Satisfaction, Job Satisfaction toward Organizational Commitment, and Organization Culture, Leadership Style and Job Satisfaction toward Employee's Performance using Organizational Commitment to be variabel interverning. Using these variables, for instance Koesmono (2005), Kirk L. Rogga (2001), Yuwalliatin (2006), Masrukhin & Waridin (2006), Morrison (1997), Samad (2005), Shea, M. (1999) dan Lok, Peter (2004) discovered the direct effect and indirect effect Organization Culture, Leadership Style toward Job Satisfaction, Job Satisfaction toward Organizational Commitment, and Organization Culture, Leadership Style and Job Satisfaction toward Employee's Performance using Organizational Commitment to be variabel interverning. The usage of these variables is able to solve the arising problem within PT. Vale Soroako Hospital. The samples of this research consisted of one hundred employees's on PT. Vale Soroako Hospital. Structural Equation Model was run by an AMOS software for data analysis the result of the analysis showed that Organization Culture and Leadership Style contributes an positive influence which is significant to Job Satisfaction, Job Satisfaction contributes an positive influence which*

*is significant to Organizational Commitment, Organization Culture contributes an positive influence which is significant to Employee's Performance, Leadership Style contributes an positive influence which is significant to Employee's Performance, Organization Culture, Leadership Style and Job Satisfaction contributes an positive influence which is significant to Employee's Performance using Organizational Commitment to be variabel interverning. This empirical result indicated that in order to raise the standarts of a Organization Culture, Leadership Style and Job Satisfaction also Organizational Commitment, because the lower of Employee's Performance, management should focus on factor such as Culture, Leadership Style, Job Satisfaction and Organizational Commitment because leverage Organization Commitment, Job Satisfaction and Employee's Performance depend on it. Theoretical implications and suggestions for future research have been elaborated at the end of this study*  
*Keywords: Organization Culture, Leadership Style, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Employee's Performance*

## 1. Latar Belakang Masalah

Soedjono (2005) menunjukkan bahwa suatu budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan metode Amos 4.0 sedangkan Hueryren (2011) mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan penelitian menggunakan metode regresi. Research gap dari penelitian ini adalah perluasan dari variabel-variabel penelitian yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Rumah Sakit Vale Soroako, Sulawesi Selatan memiliki karyawan berjumlah 187 orang yang terbagi atas perawat sebanyak 89 orang, medis 49 orang, tenaga penunjang 25 orang dan non medis 24 orang. Karyawan yang hadir terlambat dari jam kerja pukul 07.00 (shift pagi), pukul 14.00 (shift siang) dan pukul 22.00 (shift malam) cukup tinggi apalagi saat bulan Ramadhan, Natal dan Tahun Baru walaupun sedikit berkurang pada tiap bidang namun itu bisa mempengaruhi produktivitas karyawan Rumah Sakit Vale Soroako, Sulawesi Selatan.

Berdasarkan tabel diatas, tingkat keterlambatan para karyawan memiliki variasi berbedabeda. Kadangkala terjadi penurunan jumlah keterlambatan dan terjadi pula peningkatan keterlambatan yang sangat besar pada tiap bulannya apalagi pada saat bulan juli 2013 dimana tingkat keterlambatan karyawan mencapai 40 orang. Dari hasil penelitian, alasan karyawan terlambat masuk kerja ada berbagai macam

seperti lambat bangun, ketinggalan bus jemputan dan faktor bulan puasa. Dari uraian diatas maka perlu diteliti tentang "Pengaruh Budaya, Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening".

## 2. Telaah Pustaka

### 2.1. Budaya Organisasi

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

Menurut Peter F Drucker dalam Tika (2009) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang dalam pelaksanaannya di lakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian di wariskan kepada anggota-anggota baru berbagai cara sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait.

## 2.2. Gaya Kepemimpinan

Robbins (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Kartini (2009) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi dan menjaring jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

## 2.3. Kepuasan Kerja

Ward and Sloane (1999) dalam Koesmono (2005) menyebutkan; *Elemen dari kepuasan kerja meliputi : (1) Hubungan dengan rekan kerja; (2) hubungan dengan pimpinan; (3) kemampuan dan efisiensi kepala department; (4) Jam kerja; (5) kemampuan untuk berinisiatif; (6) Kesempatan Promosi; (7) Gaji; (8); Keamanan kerja; (9) pekerjaan yang sedang ditangani; (10) Kepuasan kerja lainnya.* Penelitian Linz (2002); mengatakan bahwa secara positif sikap terhadap kerja ada hubungan positif dengan kepuasan kerja.

## 2.4. Komitmen

### Organisasional

Gibson, dalam Yuwalliatin (2006) memberikan pengertian bahwa : ”komitmen karyawan merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi. Sedangkan Mathis & Jackson dalam Yuwalliatin (2006) memberikan pengertian bahwa : ”komitmen organisasional merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut”.

## 2.5. Kinerja Karyawan

Menurut Waldman (2004) kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001); kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Cascio (1995) dalam Koesmono (2005) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugasnya yang telah ditetapkan.

## 2.6. Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

Wardin (2009), menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang dan hasil kerja tergantung kesesuaian antara karakteristik orang tersebut dengan budaya organisasi. Pernyataan

Wardin didukung oleh Jonathan (2010), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja.

Oleh karena itu dapat disusun sebuah hipotesis yang menjelaskan hubungan antarabudaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai berikut :

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

## **2.7. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja**

Church (2010), keragaman dalam kepuasan karyawan dikaitkan dengan sejauh mana manajer senior menunjukkan etika dan integritasnya sebagai pemimpin, manajer menengah bergantung pada metode inspirasional dari pemotivasian dan kerjasama dengan karyawan lainnya. Oleh karena itu dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, sebagai berikut:

H2 :Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

## **2.8. Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional**

Penelitian Kartika (2010) melaporkan tidak terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi, penelitian ini tetap memprediksi semakin tinggi kepuasan kerja akan mengakibatkan semakin tinggi komitmen organisasi. Sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja

akan mengakibatkan semakin rendah komitmen organisasi

Oleh karena itu dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional, sebagai berikut:

H3 :Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

## **2.9. Hubungan Antara Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan**

Komitmen organisasi dengan kinerja berhubungan tetapi keduanya merupakan sikap yang dapat dibedakan. Komitmen organisasi berhubungan dengan tanggapan efektif terhadap lingkungan kerja dengan segera. Komitmen organisasional lebih stabil dan tahan lama (Norris dan Niebuhr dalam Irwansyah 2005). Menurut Gregson (2009) kinerja adalah sebagai pertanda awal komitmen organisasional. Suwandi dan Indriantono (1999) dalam Cahyono dan Ghozali (2002) menyatakan bahwa komitmen organisasional mendahului kinerja karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Oleh karena itu dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan, sebagai berikut:

H4 :Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## 2.10. Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

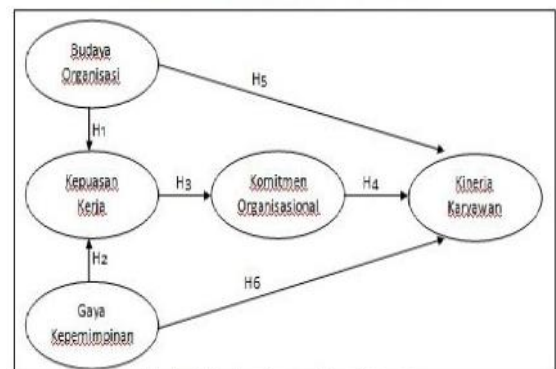
Chatmon Jennifer dan Bersade, pada tahun 2010 yang berjudul: Employee Satisfaction, Factor Associated With Company Performance. Hasil temuan berkaitan dengan budaya organisasi adalah: (1) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasibisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan; (2) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan control yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Oleh karena itu dapat disusun sebuah hipotesis yang menjelaskan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, sebagai berikut :

H5 :Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

organisasi, hal ini memunculkan kebutuhan organisasi terhadap pemimpin yang dapat mengarahkan dan mengembangkan usaha-usaha bawahan dengan kekuasaan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi dalam membangun organisasi menuju high performance (Harvey & Brown dalam Cahyono dan Suharto, 2005). Oleh karena itu dapat disusun sebuah hipotesis yang menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, sebagai berikut :

H6 :Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**Gambar 1. Pengembangan Model**



*Sumber: Ditambahkan untuk penelitian ini*

**Penelitian**

## 2.11. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dan Kinerja karyawan

Bass (2009), mengatakan untuk mengelola dan mengendalikan berbagai fungsi subsistem dalam organisasi agar tetap konsisten dengan tujuan organisasi dibutuhkan seorang pemimpin karena pemimpin merupakan bagian penting dalam peningkatan kinerja para pekerja. Perubahan lingkungan dan teknologi yang cepat meningkatkan kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh

## 2.12. Hipotesis

Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis-hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H2: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

H4: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H5: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H6: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1. Populasi Dan Sampel

Populasi yaitu sekelompok orang, kejadian, atau segala yang mempunyai karakteristik tertentu (Supomo dan Indriantono, 1998). Adapun yang menjadi alasan objek penelitian ini adalah seluruh karyawan di Rumah Sakit PT. Vale Soroako, Sulawesi Selatan bagian keperawatan, medis, tenaga penunjang dan non medis. Jumlah populasi adalah 187 karyawan yang terbagi atas perawat, medis, tenaga penunjang dan non medis.

Sampel adalah sebagian dari populasi. Artinya tidak akan ada sampel jika tidak ada populasi. Sampling adalah metode yang digunakan untuk memilih dan mengambil sejumlah individu dari anggota populasi untuk digunakan sebagai sampel yang representatif. Jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan *cara total sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dengan mengambil semua populasi (Arikunto, 2002). Jumlah sampel yaitu sebanyak 187 responden.

#### 3.2. Teknik Analisis

Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Modeling* (SEM) dari paket software statistik

AMOS 4.0 dalam model dan pengkajian hipotesis. Model persamaan structural, *Structural Equation Model* (SEM) adalah sekumpulan teknik-teknik statistical yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan (Ferdinand, 2000).

Setelah data ditabulasi kemudian dilakukan pengolahan dengan SEM dengan hasil pengolahan dapat dilihat pada gambar 2

#### 3.3. Pengujian Hipotesis

##### Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di Rumah Sakit Vale Soroako, Sulawesi Selatan didukung oleh pendapat Jonathan (2010), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Jika dilihat pada tabel maka nilai C.R. sebesar 2,085, berarti nilai tersebut diatas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif (Ha1) yang menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Melihat nilai estimate yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah positif yang artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

##### Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2 menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di Rumah Sakit Vale Soroako, Sulawesi Selatan didukung oleh De

Groot et.al (2000), gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja. Jika dilihat pada tabel maka nilai C.R. sebesar 4,425, berarti nilai tersebut jauh diatas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif (Ha2) yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Melihat nilai estimate yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah positif yang artinya semakin baik gaya kepemimpinan maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

### **Pengujian Hipotesis 3**

Hipotesis 3 menyatakan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional di Rumah Sakit Vale Soroako, Sulawesi Selatan didukung oleh Parker dan Kohlmeyer (2005) melaporkan kepuasan kerja berhubungan positif terhadap komitmen organisasi. Jika dilihat pada tabel maka nilai C.R. sebesar 6,209, berarti nilai tersebut jauh diatas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif (Ha3) yang menyatakan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dapat diterima. Melihat nilai estimate yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional adalah positif yang artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

### **Pengujian Hipotesis 4**

Hipotesis 4 menyatakan bahwa Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Vale Soroako, Sulawesi Selatan didukung oleh Ghozali dan Cahyono (2002) menyatakan bahwa hasil penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Jika dilihat pada tabel maka nilai C.R. sebesar 2,606, berarti nilai tersebut jauh diatas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif (Ha4) yang menyatakan bahwa Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Melihat nilai estimate yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja adalah positif yang artinya semakin tinggi komitmen organisasional maka semakin tinggi kinerja karyawan.

### **Pengujian Hipotesis 5**

Hipotesis 5 menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Vale Soroako, Sulawesi Selatan didukung oleh Fey dan Denison (2000) dimana dalam penelitiannya menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Jika dilihat pada tabel maka nilai C.R. sebesar 5,060, berarti nilai tersebut jauh diatas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif (Ha5) yang menyatakan

bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Melihat nilai estimate yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja adalah positif yang artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan.

#### **Pengujian Hipotesis 6**

Hipotesis 6 menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Vale Soroako, Sulawesi Selatan didukung oleh Edge dan Derek (2011), mengatakan perilaku gaya pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja karyawan. Jika dilihat pada tabel maka nilai C.R. sebesar 4,074, berarti nilai tersebut jauh diatas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif (Ha6) yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Melihat nilai estimate yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja adalah positif yang artinya semakin baik gaya kepemimpinan maka semakin tinggi kinerja karyawan.

#### **4. Simpulan Masalah Penelitian**

Permasalahan yang ada di Rumah Sakit Vale Soroako, Sulawesi Selatan adalah adanya indikasi sebagai salah satu dugaan kinerja karyawan yang kurang baik. Hal ini terlihat dari tingginya tindakan

absensi yang dilakukan oleh karyawan Rumah Sakit Vale Soroako, Sulawesi Selatan dengan rata-rata pertumbuhan karyawan yang melakukan tindakan absensi adalah sebesar 0,92%. Selain itu juga permasalahan lainnya adalah sifat individu pimpinan merupakan merupakan perilaku individu dalam menggerakkan bawahannya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Adanya sifat pimpinan yang kurang dapat menggerakkan bawahannya untuk menyelesaikan tugas menandakan bahwa pimpinan tersebut tidak dapat memberikan semangat kerja kepada bawahannya. Berdasarkan hasil penelitian ini maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi serta kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa variabel-variabel tersebut dapat dijadikan pedoman bagi pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

#### **5. Implikasi Teoritis**

Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja didukung oleh pendapat Jonathan (2010), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja

Adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja didukung oleh De Groot et.al (2000), gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja.

Adanya pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi didukung oleh Parker dan Kohlmeyer (2005) melaporkan kepuasan kerja



berhubungan positif terhadap komitmen organisasi

Adanya pengaruh komitmen organisasi dan kinerja karyawan didukung oleh

Ghozali dan Cahyono (2002) menyatakan bahwa hasil penelitiannya menunjukkan

adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Adanya pengaruh budaya organisasi dan kinerja karyawan didukung oleh Fey dan Denison

(2000) dimana dalam penelitiannya menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh

yang positif terhadap kinerja karyawan.

Adanya pengaruh gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan didukung oleh Edge dan Derek

(2011), mengatakan perilaku gaya pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku

dan kinerja karyawan.

## 6. Implikasi Manajerial

Setelah mengkaji hasil penelitian ini maka implikasi manajerial yang dapat penulis ajukan adalah sebagai berikut:

1. Usaha instansi dalam kaitannya meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan melalui budaya organisasi adalah menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kondusif agar karyawan merasa memiliki dan bangga terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

2. Untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan, sebaiknya kesempatan kepada karyawan dalam level pimpinan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan tentang kepemimpinan agar dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam memimpin bawahannya.

3. Sebaiknya memperhatikan gaya kepemimpinan yang diberikan kepada karyawannya. Adanya pemberian insentif dan bonus pada karyawan serta penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi dapat meningkatkan kinerja karyawan

4. Untuk meningkatkan kinerja karyawannya, instansi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawannya

## 7. Keterbatasan Penelitian

1. Tidak semua karyawan Rumah Sakit Vale Soroako, Sulawesi Selatan dapat diambil sampelnya sehingga hasilnya kurang menyeluruh walaupun sudah dapat mewakili populasi.

2. Hasil pembahasan hanya terbatas pada perhitungan secara kuantitatif saja dengan menggunakan analisis statistik tanpa adanya dukungan dari pengolahan data secara kualitatif.

3. Terbatasnya waktu pelaksanaan penelitian yang mengakibatkan tidak semua karyawan Rumah Sakit

Vale Soroako, Sulawesi Selatan dapat dijadikan sampel.

## 8. Agenda Penelitian Mendatang

1. Sebaiknya juga digunakan metode kualitatif agar hasil penelitiannya dapat digunakan secara global.
2. Lebih spesifik dalam menentukan indikator sehingga dapat mengukur variabel lebih baik dan lebih *qualified*.
3. Pada penelitian mendatang sebaiknya menggunakan pembandingan dengan lokasi lain sehingga hasil penelitiannya diharapkan lebih baik.

## Daftar Pustaka

- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 2009. "Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership". London: Sage Publications, Inc.
- Cahyono, Dwi, Ghazali I., 2002, Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasi, dan Konflik Peran Terhadap Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi, Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, Vol. 5, No. 3.
- Chatmon, Jennifer and Bersade, 2010. Employee Satisfaction, Factor Associated With Company Performance, Journal Of Applied Psychology, February, 29.
- Church, Allan H, 2010, Managerial Behaviors and Work Group Climates as Predictions of Employee Outcomes, Human Business Development Quarterly, Vol. 6, 173-203.
- Denison and Misra, 1995, "Toward Of Organizational Culture and Effectiveness". Organization Science, Vol.6, No.2, March-April
- Dole, Carol and Schroeder, Richard G., 2001, The Impact of Various Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turn Over Intentions of Professional Accountants, Managerial Auditing Journal, Vol. 16 No. 4 pp 234-245.
- Edge, B. dan C. Derek (2011), Organizational Behavior and Design (Terjemahan Sularno Tjiptowardoyo. Jakarta: PT. Gramedia.
- Ferdinand, Augusty, 2005, Structural Equation Modeling (Edisi 3), Semarang, CV. Indoprint.
- Fey, C. F. and Denison, D. N, 2000, "Organization Culture and Effectiveness: The Case Of Foreign Firms in Rusia and Sweden, "Working Paper Services in Business Administration, No. 4.
- Gregson, T., 2009, An Investigation of the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models in Accounting. Behavior Research In Accounting, 4 : 80-95.
- Hani Handoko, 2005, "Manajemen Personalia dan SDM", Edisi ke dua, BPFE, Yogyakarta.
- Irwansyah, 2005, Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Keperilakuan Etis Terhadap Keinginan Berpindah Profesional Sistem Informasi, Jurnal Bisnis Strategi, Vol. 14.
- Jonathan, 2010, "Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan

Terhadap Kinerja Pegawai”, Ekobis, Vol.8, No.2

Kartika, K, 2010, “Pemimpin dan Kepemimpinan”, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Kartono, Kartini, 2009, Psikologi Sosial untuk Manajemen, Perusahaan dan industri, Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.

Koesmono, Teman H. 2005, Pengaruh Budaya Organisasi, Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur, Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7 No. 2

Lund, Daulatram B., 2003, Organizational Culture and Job Satisfaction, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 18 No. 3.

Masrukhin dan Waridin, 2006, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai, EKOBIS, Vol. 7 No. 2

Robbins, Stephen P., 2006 Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, PT. Prenhalindo.

Shea, Christine M, 1999, The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task, Journal of Business, Vol. 72

Soedjono, 2005, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya, Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7, No. 1

Supomo, Bambang dan Indriantono, Nur, 1998, “Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Indonesia”, Kelola No. 18/VIII

Tika, Moh. Pabundu. 2009. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jakarta

Waldman, David A., 2004, The Contribution of Total Quality Management to a Theory of Work performance, Academy of Management Review, Vol 19 No.3, pp 210.

Wardin, 2009, “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai”, Ekobis, Vol.7, No.2

Yuwaliatin, Sitty, 2006, Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif, EKOBIS, Vol. 7 No. 2

## Lampiran-lampiran

**Tabel 1 Research Gap**

Gap	Temuan	Peneliti	Metode
1	Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	Hueryren Yeh (2011)	Regresi
	Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	Soedjono (2005)	Amos

**Tabel 2 Absensi Karyawan Rumah Sakit Vale Soroako, Sulawesi Selatan Pada September 2012 - Agustus 2013**

Bulan / Tahun	Datang Kerja Terlambat				
	Perawat	Medis	Tenaga Penunjang	Non Medis	Total/ bulan
September 2012	4	6	2	2	14
Oktober 2012	6	6	2	2	16
November 2012	6	8	3	3	20
Desember 2012	11	15	5	7	38
Januari 2013	9	11	4	4	28
Februari 2013	6	8	3	3	20
Maret 2013	7	9	3	5	24
April 2013	11	9	3	3	26
Mei 2013	9	12	4	5	30
Juni 2013	11	14	5	6	36
Juli 2013	12	16	6	6	40
Agustus 2013	11	14	5	5	35
<b>Total/tahun</b>	103	128	45	51	327

Sumber : Rumah Sakit Vale Soroako, Sulawesi Selatan 2014

**Tabel 3 Penelitian Terdahulu**

Judul /Penulis	Tujuan	Variabel	Hasil	Hubungan
motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kantor Pengelolaan Pasar Daerah (KPPD) oleh Masrukhin & Waridin (2006)	Ingin mengetahui motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan	motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan, kinerja karyawan	Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan Budaya Organisasi tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	Hubungan Budaya organisasi dan kepuasan kerja. Hubungan kepemimpinan dan kinerja karyawan

Judul /Penulis	Tujuan	Variabel	Hasil	Hubungan
Budaya organisasi dan kepuasan kerja perusahaan yang representatif di USA oleh Lund, Daulatram B. (2003)	Mengetahui masalah budaya organisasi dan kepuasan kerja perusahaan yang representatif di USA	budaya organisasi, kepuasan kerja	Tiga tipe budaya organisasi (Clan, Adhocracy, Hierarchy, Market) mempengaruhi kepuasan kerja	Hubungan Budaya organisasi dan kepuasan kerja
The effect of leadership style on Performance Improvement on a Manufacturing Task oleh Shea, M. (1999)	Mengetahui masalah gaya kepemimpinan dalam kinerja karyawan	Gaya kepemimpinan, kinerja karyawan	gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.	Gaya kepemimpinan, kinerja karyawan

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian

**Tabel 4 Operational Variabel**

Variabel	Definisi	Indikator	Atribut
Budaya Organisasi	Budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai-nilai, kepercayaan dan prinsip-prinsip yang berfungsi sebagai dasar system manajemen organisasi, dan juga praktekpraktek manajemen dan perilaku yang membantu dan memperkuat prinsipprinsip dasar tersebut (Denison, 2000).	1. Misi  2. Konsistensi  3. Adaptabilitas  4. Pelibatan	1. Organisasi memiliki tujuan dan arah yang jelas.  2. Organisasi cenderung memiliki budaya kuat yang konsisten, terkoordinasi dan terintegrasi secara baik  3. Organisasi memiliki kemampuan adaptasi yang didorong oleh keinginan pelanggan  4. Organisasi memberdayakan karyawan, mengorganisir tim dan mengembangkan kemampuan SDM nya
Gaya Kepemimpinan	Gaya kepemimpinan adalah bagaimana	1. Gaya Partisipatif	1. Pemimpin mengambil bagian dalam suatu

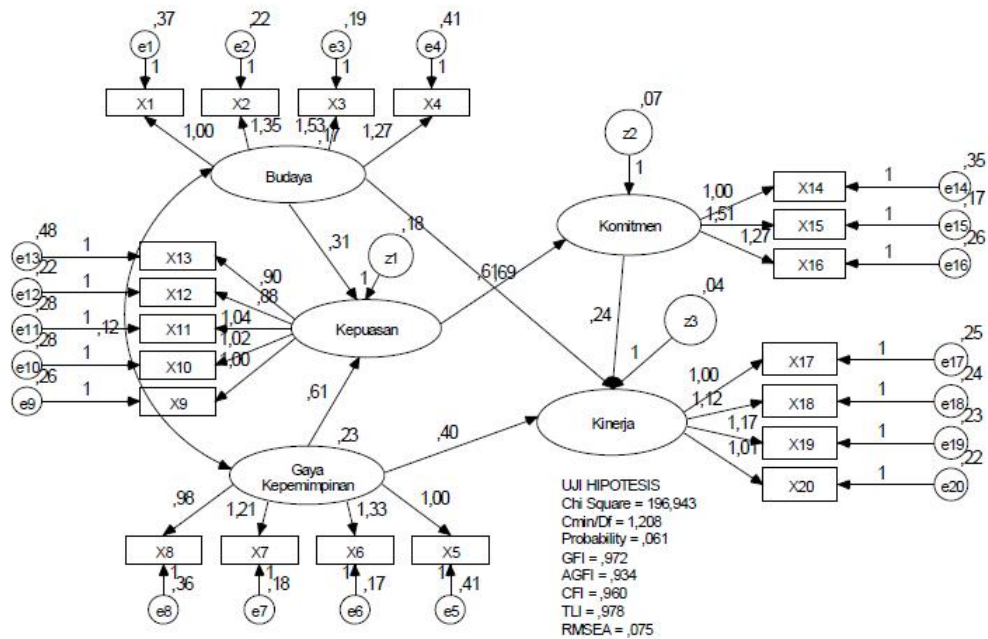
	seorang pemimpin dapat dengan tepat mengarahkan tujuan perseorangan dan tujuan organisasi (Hani Handoko, 2005)	2. Gaya Pengasuh  3. Gaya Otoriter  4. Gaya Berorientasi pada Tugas	pekerjaan bersama karyawan  2. Pemimpin selalu mendampingi dan memberi masukan atau ide kepada karyawan  3. Pemimpin bersifat otoriter pada pekerjaan  4. Pemimpin berorientasi pada tugas organisasi
--	--	---	---

Variabel	Definisi	Indikator	Atribut
Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya (Dole and Schroeder, 2001)	1. Kesempatan Promosi  2. Gaji  3. Rekan Sekerja  4. Pekerjaan itu Sendiri  5. Supervisor	1. Karyawan mendapat kesempatan dalam promosi demi organisasi  2. Karyawan mendapat upah yang layak sesuai hasil kerja  3. Sesama karyawan saling membantu dalam pekerjaan  4. Hasil kerja yang telah dilakukan oleh karyawan  5. Pemimpin menyamaratakan semua karyawan
Komitmen Organisasional	Komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya (Steers dalam Yuwalliatin, 2006))	1. Affective Commitment  2. Continuance Commitment  3. Normative Commitment	1. Motivasi meraih prestasi dalam pekerjaan diorganisasi  2. Menghindari kerugian financial yang bisa merugikan organisasi  3. Melakukan kewajiban yang sepantasnya dilakukan
Kinerja Karyawan	Kinerja merupakan Gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing	1. Efektifitas  2. Tanggung Jawab	1. Tujuan organisasi tercapai sesuai dengan rencana  2. Karyawan bertanggung jawab dengan pekerjaannya  3. Karyawan mematuhi aturan

	individu dalam organisasi (Waldman,2004)	3. Disiplin  4. Inisiatif	yang ditetapkan organisasi 4. Karyawan menciptakan ide yang baru bagi organisasi
--	--	---------------------------------	---

Sumber: Dikembangkan Untuk Penelitian

Gambar 2 Full Model Hasil SEM dengan AMOS



Tabel 5 Goodness-of-fit Index

Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	$\leq 199,791$	196,943	Baik
Probabability	$\geq 0,050$	0,061	Baik
CMIN / DF	$\leq 2,000$	1,208	Baik
GFI	$\geq 0,900$	0,972	Baik
AGFI	$\geq 0,900$	0,934	Baik
TLI	$\geq 0,950$	0,978	Baik
CFI	$\geq 0,950$	0,960	Baik
RMSEA	$\leq 0,080$	0,075	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

**Tabel 6 Regression Weights Standardized Structural Equation Model**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan <---Budaya	,310	,149	2,085	,037	par_20
Kepuasan <---Gaya_Kepemimpinan	,614	,139	4,425	***	par_21
Komitmen<---Kepuasan	,606	,098	6,209	***	par_17
Kinerja <---Komitmen	,235	,090	2,606	,009	par_16
Kinerja <---Budaya	,686	,136	5,060	***	par_18
Kinerja <---Gaya_Kepemimpinan	,402	,099	4,074	***	par_19