

PENGARUH MOTIVASI, KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (SURVEI PADA PT. PELABUHAN INDONESIA II (PERSERO) CABANG CIREBON)

Hartanti Nugrahaningsih¹

Kusnaedi²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta

¹Email: hartanti.nugrahaningsih@uta45jakarta.ac.id

²Email: kusnaedi71@yahoo.com

ABSTRACT

This research is about the influence of motivation and leadership on job satisfaction, as well as their impact on employee performance. Motivation, leadership, and organizational culture is an exogenous variable in this study. Employee performance is an endogenous variable. Job satisfaction is an intervening variable, where the variable is exogenous as well as endogenous variables. All the variables in this study are latent variables, so the analysis using structural equation modeling using partial least square. Respondents are determined by census methods, which all employees of PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) Branch Cirebon serve as the respondents of this study. Hypothesis testing is done by using the bootstrap resampling method, with the help of software Smart Partial Least Square (PLS). Data validity is tested with the outer loadings and goodness of fit tested with composite reliability and cross loadings. Test the hypothesis views of t statistics produced inner weight. The research proves that the motivation, kepemimpinan, and organizational culture have a significant effect on job satisfaction. Furthermore, leadership, organizational culture, and job satisfaction have a significant effect on employee performance. Meanwhile, the leadership has no significant effect on employee performance.

Keywords: Motivation, Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, Performance

ABSTRAK

Penelitian ini adalah penelitian tentang pengaruh motivasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. Motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi merupakan variabel eksogen dalam penelitian ini. Kinerja karyawan merupakan variabel endogen. Kepuasan kerja merupakan variabel intervening, dimana variabel tersebut adalah variabel eksogen sekaligus sebagai variabel endogen. Semua variabel yang dalam penelitian ini adalah variabel laten, sehingga analisis menggunakan structural equation modeling dengan menggunakan partial least square. Responden ditentukan dengan metode sensus, yaitu seluruh karyawan PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon dijadikan sebagai responden penelitian ini. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan metode resampling bootstrap, dengan bantuan software *SmartPartial Least Square (PLS)*. Validitas data diuji dengan *outer loadings* dan *goodness of fit* diuji dengan *composite reliability* dan *cross loadings*. Uji hipotesis dilihat dari t statistik yang dihasilkan *inner weight*. Hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Motivasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja

PENDAHULUAN

Perusahaan yang sehat adalah perusahaan yang selalu berhasil meningkatkan kinerja perusahaan dari tahun ke tahun. Kinerja perusahaan tersebut dievaluasi secara berkala, baik jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui apakah pencapaian kinerja perusahaan masih sesuai dengan visi dan misi perusahaan atau tidak. Visi

perusahaan secara umum adalah peningkatan kesejahteraan pemilik modal dan peningkatan kesejahteraan karyawan dalam jangka waktu tertentu. Untuk mencapai visi tersebut dibutuhkan misi atau program kerja yang realistis dan harus didukung oleh kualitas sumber daya manusia yang memadai. Demikian juga halnya dengan PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon, yang sangat fokus melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan. PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon merupakan perusahaan milik negara yang bergerak di bidang kepelabuhanan dengan jumlah karyawan sebanyak 56 orang hingga akhir tahun 2015. Pelabuhan merupakan sarana penting dalam pelayanan kapal dan barang. Negara Indonesia adalah dua per tiga bagian merupakan lautan sehingga untuk melakukan aktifitas ekonomi Nasional maka moda transportasi laut adalah moda yang paling tepat karena biaya operasinal yang dikeluarkan jauh lebih murah jika dibandingkan dengan moda transportasi darat maupun udara. Dengan mudahnya biaya logistik maka memiliki pengaruh kepada mudahnya harga suatu barang. Untuk mewujudkan tujuan tersebut dibutuhkan penanganan yang tepat dan handal sehingga mementingkan kualitas sumber daya manusia sangat diperlukan, dimana dalam melakukan pekerjaan memerlukan tingkat kinerja yang baik, berbudi pekerti yang luhur dan yang berkompeten. Mengingat pentingnya tuntutan peningkatan kinerja karyawan, maka dibutuhkan usaha dan strategi yang tepat dalam mengoptimalkan sumber daya yang ada di dalam perusahaan. PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon, secara rutin telah melakukan evaluasi kinerja karyawan dalam lima tahun terakhir. Berikut disajikan *summary* dari beberapa kategori evaluasi kinerja karyawan dalam lima tahun terakhir:

Tabel 1
Hasil Evaluasi Kinerja Karyawan Tahun 2011-2015

No.	Kategori Evaluasi	2011	2012	2013	2014	2015
1	Rata-rata tingkat kehadiran karyawan	94%	95%	95%	97%	98%
2	Rata-rata ketidakhadiran karena sakit	4%	3%	2%	2%	1%
3	Rata-rata ketidakhadiran karena mangkir (tanpa keterangan)	1%	1%	2%	1%	1%
4	Rata-rata ketidakhadiran karena ijin	1%	1%	1%	0%	0%
5	Rata-rata kehadiran yang terlambat	7%	7%	5%	4%	2%
6	Rata-rata kepulangan sebelum waktunya	8%	6%	4%	3%	3%
7	Rata-rata peran atasan dalam usaha peningkatan kinerja	28%	25%	25%	23%	27%
8	Rata-rata tingkat motivasi kerja karyawan	71%	75%	76%	80%	90%
9	Rata-rata tingkat kepuasan kerja karyawan	65%	72%	73%	81%	85%
10	Rata-rata pencapaian target kerja karyawan	78%	85%	87%	90%	92%

Sumber : Data Sumber Daya Manusia PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon

Tabel di atas menunjukkan fakta dan fenomena yang menarik untuk diteliti. Pergerakan data kinerja dan komponen lainnya dalam lima tahun terakhir cukup variatif. Informasi penting yang menjadi perhatian dari data diatas adalah pencapaian target kerja karyawan yang setiap tahun meningkat dari tahun 2011 hingga tahun 2015. Hal ini sejalan dengan progres kepuasan karyawan yang juga bergerak naik terus sejak tahun 2011 hingga tahun 2015. Peningkatan kepuasan karyawan dan peningkatan kinerja karyawan tentu menjadi modal yang sangat baik dalam mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan.

Peningkatan kinerja karyawan tidak terlepas dari faktor internal dan faktor eksternal dari karyawan ini sendiri. Kategori faktor internal yang dimaksud meliputi motivasi dan kepuasan kerja. Sedangkan kategori faktor eksternal adalah kepemimpinan dan budaya organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan teori atribusi dari Kelley (1972), bahwa setiap individu berperilaku dipengaruhi oleh atribut internal dan atribut eksternal.

Mengamati fenomena situasional yang terjadi di PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon, serta hasil hasil penelitian terdahulu, maka penulis sangat

tertarik untuk mengkaji dan meneliti dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Pada PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon ” Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan diatas, maka ditetapkan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari Motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon?
2. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon?
3. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon?
4. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari Motivasi terhadap kinerja karyawan karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon?
5. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan terhadap kinerja karyawan karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon?
6. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon?
7. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon?

KAJIAN LITERATUR DAN HIPOTESIS

Teori Atribusi

Teori atribusi ini dikemukakan oleh Kelley (1972) yang merupakan perkembangan dari teori atribusi yang dicetuskan oleh Heider (1958). Teori ini menjelaskan bahwa ketika individu mengamati perilaku seseorang, individu tersebut berupaya untuk menentukan apakah perilaku tersebut disebabkan faktor internal atau eksternal (Robbins dan Judge, 2008). Perilaku yang disebabkan faktor internal merupakan perilaku yang diyakini berada di bawah kendali pribadi seorang individu. Perilaku yang disebabkan faktor eksternal merupakan perilaku yang dianggap sebagai akibat dari sebab-sebab luar, yaitu individu tersebut dianggap telah dipaksa berperilaku demikian oleh situasi. Teori atribusi relevan untuk menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi dan kepuasan kerja termasuk dalam kategori faktor internal yang mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi yang tinggi akan mendorong karyawan bekerja secara maksimal. Kepuasan kerja karyawan akan menempatkan karyawan bekerja pada posisinya yang nyaman bekerja. Kepuasan bekerja diperoleh karena merasakan keseimbangan antara hak dan kewajiban sebagai karyawan. Kepemimpinan dan budaya organisasi termasuk dalam kategori eksternal sebagai pemicu kinerja karyawan. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang bisa memaksimalkan kinerja bawahannya. Budaya organisasi yang sehat akan menciptakan budaya kerja yang baik yang mendukung penciptaan kinerja karyawan yang maksimal. Inilah dasar pemikiran mengapa teori atribusi relevan digunakan untuk mengkaji permasalahan yang ada dalam penelitian ini.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi adalah masalah yang penting dalam setiap usaha sekelompok orang yang bekerjasama dalam rangka pencapaian suatu tujuan tertentu. Motivasi merupakan fungsi inti dalam manajemen. Motivasi kerja adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberi tenaga, mengarahkan, menyalurkan, mempertahankan, dan melanjutkan tindakan dan perilaku karyawan atau tenaga kerja (Tansuhaj, et al, 1998). Motivasi dapat

diartikan sebagai bagian integral dari hubungan industrial dalam rangka proses pembinaan, pengembangan, dan pengarahan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Di dalam lingkungan perusahaan sangat dibutuhkan motivasi kerja. Pada hakekatnya motivasi karyawan dan pengusaha berbeda karena ada perbedaan kepentingan, maka perlu diciptakan motivasi yang searah untuk mencapai tujuan bersama dalam rangka kelangsungan usaha dan ketenangan kerja sehingga apa yang menjadi kehendak dan dicita-citakan kedua belah pihak dapat diwujudkan (Vest dan Markham, 1994). Mas'ud (2004 : 39) mendefinisikan motivasi sebagai pendorong (penggerak) yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak. Untuk dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik membutuhkan motivasi dari setiap karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki motivasi. Setiap orang mempunyai sesuatu yang dapat memicu (menggerakkan) baik itu berupa kebutuhan material, emosional, spiritual, maupun nilai-nilai atau keyakinan tertentu.

Berdasarkan uraian konsep dan hasil penelitian terdahulu diatas, maka dibuatlah hipotesis sebagai berikut, H₁: Terdapat pengaruh yang signifikan dari Motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Yousef (2000) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Hasil penelitian Bavendam (2000) diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman sekerja serta penyelia adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja dan tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan. Ruvendi (2005) dalam penelitiannya yang berjudul “Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor”, menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. Diungkapkan pula bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi (*contingency*). Indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja ditunjukkan dengan tingginya tingkat absensi dan perpindahan pegawai. Hal itu timbul sebagai akibat dari kepemimpinan yang tidak disenangi. Salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat penyelia yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan (Yousef, 1997). Pekerja yang menerima penghargaan dari penyelia yang lebih tinggi dibandingkan dengan penilaian mereka sendiri akan lebih puas, akan tetapi penyeliaan yang terlalu ketat akan menyebabkan tingkat kepuasan yang rendah (Yiing et al., 2009).

Berdasarkan uraian konsep dan hasil penelitian terdahulu diatas, maka dibuatlah hipotesis sebagai berikut, H₂: Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2008) mengartikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Robbins dan Judge (2008) budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang

tidak sama dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa. Koesmono (2005) menyatakan bahwa budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan, dan diperkuat serta diperkenalkan kepada karyawan melalui proses sosialisasi (Nurtjahjani dan Masreviastuti, 2007). Melalui sosialisasi ini, karyawan diperkenalkan tentang tujuan, strategi, nilai-nilai, dan standar perilaku organisasi serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan.

Berdasarkan uraian konsep dan hasil penelitian terdahulu di atas, maka dibuatlah hipotesis sebagai berikut, H₃: Terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaannya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (2008) yang menyatakan bahwa motivasi didefinisikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Armstrong (1994), hubungan antara motivasi dan kinerja adalah positif karena karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Hal ini berarti, semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Doyle dan Wong (1998) mengemukakan kaitan antara motivasi berprestasi dan kinerja. Doyle dan Wong menyebutkan bahwa kesuksesan suatu bisnis tidak terlepas dari besarnya motivasi yang muncul dalam pribadi karyawan. Pendapat yang serupa dikemukakan oleh Munandar. Menurut Munandar (2004): “Kinerja adalah hasil interaksi antara motivasi kerja, kemampuan (*abilities*), dan peluang (*opportunities*)”. Munandar (2004) menyatakan “Ada hubungan positif antara motivasi dan kinerja dengan pencapaian prestasi, artinya manajer yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah” Luthans et al (2006: 297) hasil penelitiannya, menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik di Amerika Serikat memiliki dampak positif pada kinerja karyawan Rusia. Studi lain yang dilakukan oleh Luthans (2006: 297) menemukan bahwa kondisi psikologis positif dari karyawan di perusahaan milik negara China menunjukkan harapan dan resiliensi secara signifikan berhubungan dengan kinerja mereka, namun ciri evaluasi diri tidak berhubungan dengan kinerja.

Berdasarkan uraian konsep dan hasil penelitian terdahulu diatas, maka dibuatlah hipotesis sebagai berikut, H₄: Terdapat pengaruh yang signifikan dari Motivasi terhadap kinerja karyawan karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Pemimpin mempunyai tanggung jawab menciptakan kondisi-kondisi yang merangsang anggota agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Gaya kepemimpinan menjadi cermin kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok. Seorang pemimpin harus mampu menjaga keselarasan antara pemenuhan kebutuhan individu dengan pengarahan individu pada tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu atau kelompok, serta fleksibel dalam cara pendekatan yang digunakan demi

meningkatkan kinerja seluruh organisasinya. Gaya kepemimpinan dalam perusahaan merupakan hal penting dalam sebuah era organisasi modern yang menghendaki adanya demokratisasi dalam pelaksanaan kerja dan kepemimpinan perusahaan. Gaya kepemimpinan adalah suatu seni mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki dalam upaya mencapai tujuan dengan strategi yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan. Akibat yang mungkin timbul dari adanya gaya kepemimpinan yang buruk adalah penurunan kinerja karyawan yang akan membawa dampak kepada penurunan kinerja total perusahaan. Gaya kepemimpinan merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Lock et al. (2004) kepemimpinan berpengaruh positif kuat terhadap kinerja, juga berpengaruh signifikan terhadap learning organisasi. Temuan ini memberikan indikasi bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya, di samping itu untuk mendapatkan kinerja yang baik diperlukan juga adanya pemberian pembelajaran terhadap bawahannya. Penelitian dari Utomo (2002) mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kawasan Industri Medan” dan penelitian Setiawan (2008) mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Pemoderasi” membuktikan bahwa secara empiris gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, atau dengan kata lain dengan gaya kepemimpinan baik maka kinerja karyawan tinggi. Sedangkan pengaruh yang signifikan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh nyata (berarti) terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian konsep dan hasil penelitian terdahulu diatas, maka dibuatlah hipotesis sebagai berikut, H₅: Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan terhadap kinerja karyawan karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Chatman Jennifer dan Bersade, pada tahun 1997 yang berjudul: *Employee Satisfaction, Factor Associated With Company Performance* mengambil sampel 102 perusahaan jasa di Amerika. Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara budaya korporat dengan kinerja perusahaan. Hasil temuan berkaitan dengan budaya organisasi kuat ini adalah: (1) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi bisnis 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. Alexander D and Luthans pada tahun 1997 melakukan penelitian yang berjudul *Effect of Corporate Culture on Work Performance*. Studi ini dilakukan pada perusahaan yang mempunyai karyawan lebih dari 7000 orang. Dari jumlah tersebut diambil sebanyak 182 karyawan sebagai sampel. Dalam penelitiannya Corporate culture yang diperlakukan sebagai variabel independen ditentukan oleh interaksi dari kekuatan internal dan eksternal. Kekuatan internal terdiri dari sense of achievement, development and advancement, nature of work; recognition; responsibility. Sedangkan kekuatan eksternal terdiri dari: company policy; supervision; working condition; salary dan interpersonal relation. Olah data menggunakan ANCOVA (*analysis of covariance*) dan hasilnya kelompok kekuatan internal lebih berperan menentukan kualitas kerja.

Berdasarkan uraian konsep dan hasil penelitian terdahulu diatas, maka dibuatlah hipotesis sebagai berikut, H₆: Terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kontroversi kepuasan dengan kinerja telah muncul sejak lama. Meskipun banyak orang mengasumsikan hubungan yang positif, tidak demikian halnya dengan penelitian saat ini. Sekitar 20 tahun yang lalu, studi yang dinilai menurut meta-analisis mengindikasikan hubungan yang lemah antara kepuasan dan kinerja. Akan tetapi, analisis konseptual, metodologi empiris, dan praktis mempertanyakan dan memperdebatkan hasil yang lemah tersebut. Meta-analisis yang lebih rumit dilakukan oleh Tim Judge dan rekannya pada 312 sampel dengan kombinasi N 54,417 menemukan korelasinya. Dengan demikian hasil analisis ini menunjukkan hubungan yang jauh lebih kuat antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Luthans, 2006). Kaitan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan juga dikemukakan oleh Ostroff (1992) ditunjukkan oleh keadaan perusahaan dimana karyawan yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif daripada perusahaan-perusahaan dengan karyawan yang kurang terpuaskan. Dessler (2000) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja antara lain mempunyai peran untuk mencapai produktivitas dan kualitas standar yang lebih baik, menghindari terjadinya kemungkinan membangun kekuatan kerja yang lebih stabil, serta penggunaan sumber daya manusia yang lebih efisien. Hasil penelitian dari McNeese-Smith (1996) menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Dalam penelitiannya, kepuasan kerja dan komitmen organisasional merupakan variabel independen yang berpengaruh signifikan dan positif terhadap sikap manajemen terhadap strategi perusahaan yang tercermin melalui kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian konsep dan hasil penelitian terdahulu diatas, maka dibuatlah hipotesis sebagai berikut, H₇: Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini merupakan penelitian dasar atau penelitian fundamental yang memiliki tujuan untuk mengembangkan ilmu dan teori teori yang ada serta untuk mengkonfirmasi penelitian sebelumnya (Sekaran, 2013). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh antar variabel melalui pengujian hipotesis (penelitian verifikatif) yang bertujuan untuk menguji kebenaran teori atau penelitian sebelumnya. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis atau pengujian verifikatif, setiap variabel dideskripsikan terlebih dahulu, sehingga penelitian ini disebut penelitian deskriptif verifikatif.

Berdasarkan tipenya penelitian ini termasuk penelitian kausalitas karena penelitian ini ingin menggambarkan penyebab dan hubungan sebab akibat satu atau lebih masalah yang telah dinyatakan sebelumnya dalam perumusan masalah penelitian ini (Sekaran, 2013). Menurut pendekatannya, penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivisme* yang memandang bahwa realitas dan fenomena yang terjadi dapat diklasifikasikan, relatif tetap, kongkrit, teramati, terukur, dan hubungan gejalanya bersifat sebab akibat (Sugiyono, 2013).

Populasi dan Penentuan Sampel

Populasi dalam penelitian ini menurut jenisnya merupakan populasi yang terbatas dan menurut sifatnya merupakan populasi yang homogen. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) cabang Cirebon sebanyak 56 orang.

Metode pengambilan sampel penelitian adalah metode sensus, dimana semua populasi dijadikan sampel penelitian atau responden penelitian. Responden penelitian yang dimaksud adalah semua karyawan yang bekerja di PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon. Jumlah karyawan yang bekerja di PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon hingga akhir tahun 2015 sebanyak 56 karyawan.

Operasional Variabel

Operasional variabel merupakan penjelasan tentang definisi dan indikator pengukuran variabel variabel yang diteliti. Berikut disajikan definisi dan indikator indikator pengukuran dari variabel ini:

- a. Variabel eksogen pertama adalah motivasi. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai 2005), Dimensi motivasi (Hasibuan 2007) terdiri atas tiga, yaitu pertama kebutuhan akan prestasi, yaitu mengembangkan kreatifitas dan mengerjakan tugas dengan baik. Kedua adalah kebutuhan akan afiliasi yaitu perasaan diterima di lingkungan kerja, perasaan dihormati karena merasa dirinya penting, serta perasaan maju dan berprestasi. Ketiga adalah kebutuhan akan kekuasaan, yaitu kesempatan promosi jabatan dan penciptaan suasana kompetitif.
- b. Variabel eksogen kedua adalah kepemimpinan. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Rivai 2005). Kepemimpinan terbagi atas dua dimensi dengan indikator masing masing sebagai berikut: a. Dimensi kepemimpinan berorientasi tugas (merencanakan dan mengatur pekerjaan serta mengkoordinasikan pekerjaan karyawan, menyediakan peralatan dan bantuan teknis yang dibutuhkan, memiliki kepercayaan kepada bawahan). b. Dimensi kepemimpinan berorientasi hubungan (bertindak ramah, perhatian dan berusaha memahami permasalahan bawahan, membantu mengembangkan karir karyawan, memberikan apresiasi dan pengakuan atas ide ide dan kontribusi karyawan). c. Dimensi kepemimpinan partisipatif (memandu diskusi dan membuatnya mendukung kinerja, konstruktif dan berorientasi pada pemecahan masalah).
- c. Variabel eksogen ketiga budaya organisasi. Budaya Organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lainnya (Robbins 2003). Indikator dari budaya organisasi meliputi inovasi dan berani mengambil resiko, teliti dan cermat, orientasi pada hasil akhir, orientasi pada kerja tim, orientasi pada karyawan, serta mempertahankan kemapanan yang ada.
- d. Variabel intervening / mediasi yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya (Munandar 2004). Banyak faktor dapat dijadikan indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan (Hasibuan 2007) di antaranya: balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat-ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang

menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, dan sifat pekerjaan monoton atau tidak.

- e. Variabel endogen yaitu kinerja karyawan. Kinerja merupakan hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur / dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan (Sedarmayanti 2011). Indikator kinerja (Mangkunegara 2009) meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, kemampuan pelaksanaan tugas, dan tanggungjawab terhadap pekerjaan.

Metode Analisis

Analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* dengan pendekatan *Partial Least Square*. Sebelum uji hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji kelayakan data, yaitu dengan uji validitas dengan metode *confirmatory factor analysis*. Selanjutnya uji reliabilitas data dilakukan dengan melakukan pengujian *composite reliability* dan *cross loadings* (Ghozali, 2006). Selanjutnya uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan output *inner weight* dari *partial least square*.

- a) *Outer loadings (measurement model)* atau validitas konvergen digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari masing-masing konstruk. Chin (1998), nilai indikator *loading factor* yang lebih besar atau sama dengan 0,5 dapat dikatakan valid.
- b) Uji keandalan data dilakukan dengan *composite reliability* dengan hasil sebagai berikut: Chin (1998) mengatakan bahwa "*The unidimensionality of the block of variables may be assessed by using composite reliability (should be > 0.7)*".
- c) *Cross Loadings* merupakan bagian dari *goodness of fit* yang bertujuan untuk menguji kualitas data, dimana nilai korelasi dari setiap variabel dengan indikatornya harus lebih besar dibanding dengan korelasi variabel dengan indikator dari variabel lain (Ghozali, 2006).
- d) Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *inner weights (structural model)* yang diolah dengan PLS. Hipotesis diterima jika T hitung $> 1,96$.
- e) Koefisien determinasi (*R-Square*) adalah kemampuan variabel variabel eksogen yang diuji dalam menjelaskan variabel endogen. Nilai koefisien determinasi menggunakan nilai R Square yang dihasilkan software PLS.

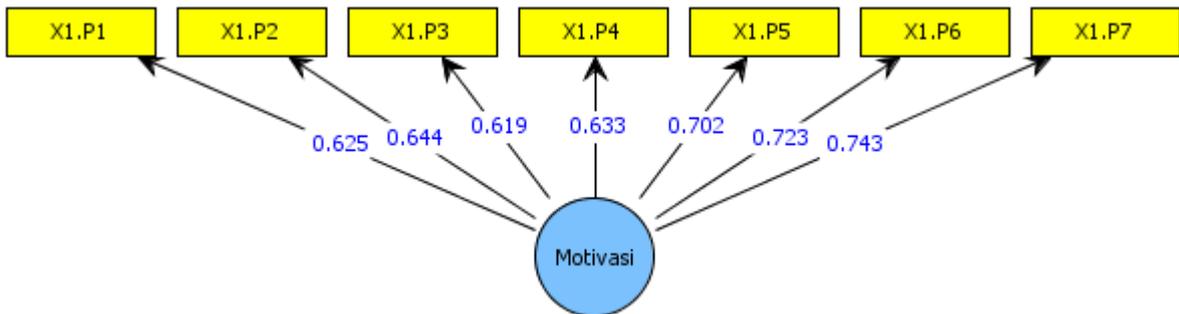
HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan sample sebanyak 50 responden. Kuisisioner yang disebar pada awalnya sebanyak 56 kuisisioner. Kuisisioner yang kembali sebanyak 51 kuisisioner, yang tidak lengkap diisi sebanyak 1 kuisisioner, sehingga kuisisioner yang bisa diolah sebanyak 50. Analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Langkah-langkah pengolahan data dengan menggunakan Smart PLS terdiri dari beberapa tahapan seperti: uji validitas dengan menggunakan *outer loadings*, uji *goodness of fit* menggunakan *composite reliability* dan *cross loadings*. Kemudian pengujian hipotesis menggunakan *inner weights (structural model)*. Berikut hasil dari setiap langkah langkah tersebut diterapkan:

a. Uji Validitas Dengan *Outer Loadings*

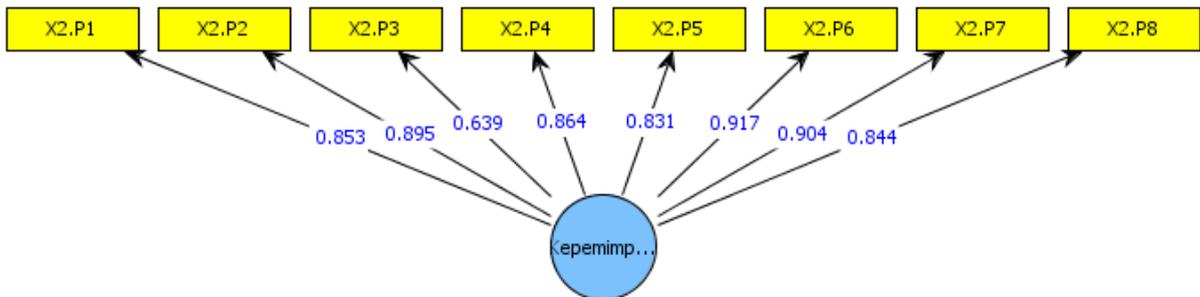
Outer loadings (measurement model) atau validitas konvergen digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari masing-masing konstruk. Chin (1998), nilai indikator

loading factor yang lebih besar atau sama dengan 0,5 dapat dikatakan valid. Hasil uji validitas ditunjukkan pada gambar berikut ini:



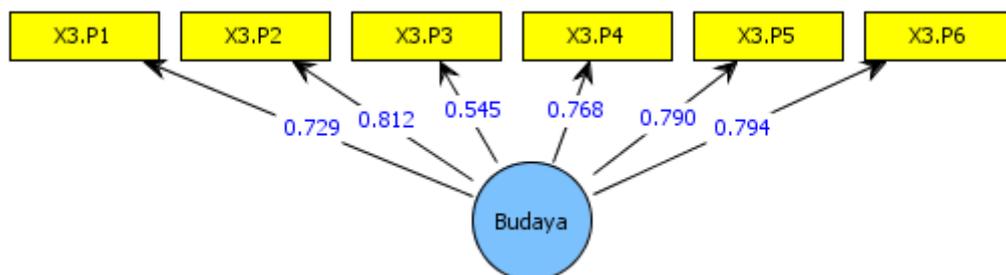
Gambar 1: Uji Validitas Motivasi
Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS, 2016

Melihat hasil uji validitas untuk variabel motivasi di atas, semua nilai indikator *loading factor* nya > 0,5 yang berarti bahwa semua indikator variabel sudah valid.



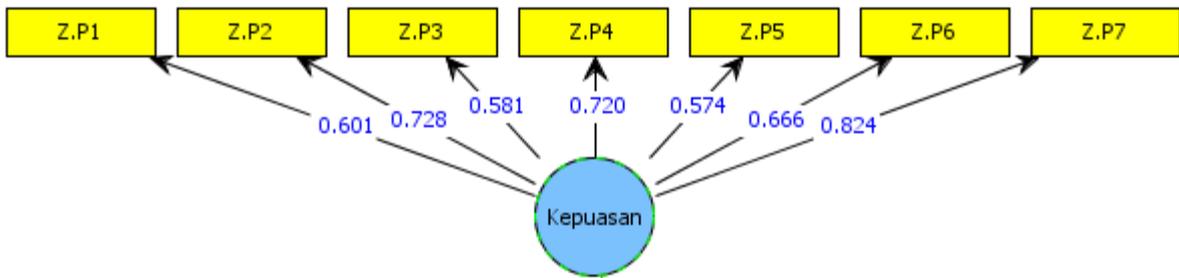
Gambar 2: Uji Validitas Kepemimpinan
Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS, 2016

Melihat hasil uji validitas diatas, semua nilai indikator *loading factor* untuk variabel kepemimpinan > 0,5 yang berarti bahwa semua indikator variabel sudah valid.



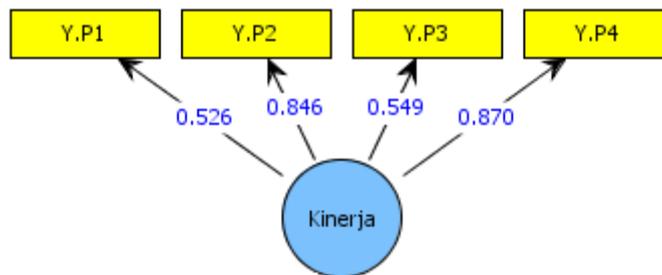
Gambar 3: Uji Validitas Budaya Organisasi
Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS, 2016

Melihat hasil uji validitas di atas, semua nilai indikator *loading factor* untuk variabel budaya organisasi > 0,5 yang berarti bahwa semua indikator variabel sudah valid.



Gambar 4: Uji Validitas Kepuasan Kerja
 Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS, 2016

Melihat hasil uji validitas diatas, semua nilai indikator *loading factor* untuk variabel kepuasan kerja > 0,5 yang berarti bahwa semua indikator variabel sudah valid.



Gambar 5: Uji Validitas Kinerja Karyawan
 Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS, 2016

Melihat hasil uji validitas di atas, semua nilai indikator *loading factor* untuk variabel kinerja karyawan orang pribadi > 0,5 yang berarti bahwa semua indikator variabel sudah valid.

b. Composite Reliability

Uji keandalan data dilakukan dengan *composite reliability*. Chin (1998) mengatakan bahwa “*The unidimensionality of the block of variables may be assessed by using composite reliability (should be > 0.7)*”.

Tabel 2: Hasil Composite Reliability

	Composite Reliability
Motivasi	0.851
Budaya	0.881
Kepemimpinan	0.953
Kepuasan	0.853
Kinerja	0.800

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS, 2016

Memperhatikan hasil *Composite Reliability* diatas, keseluruhan hasil uji berada diatas 0,70. Dengan demikian data variabel Motivasi, variabel kepemimpinan, variabel kepuasan kerja, dan variabel kinerja karyawan, sudah reliabel dan terandalkan dan dapat dipergunakan untuk uji hipotesis.

c. Cross Loadings

Ghozali (2006) *Cross Loadings* bertujuan untuk menguji kualitas data, dimana nilai korelasi dari setiap variabel dengan indikatornya harus lebih besar dibanding dengan korelasi variabel dengan indikator dari variabel lain. Perhatikan hasil berikut ini:

Tabel 3: Hasil Cross Loadings

	Motivasi	Budaya	Kepemimpinan	Kepuasan	Kinerja
X1.P1	0.625	0.003	0.125	0.317	0.317
X1.P2	0.644	0.096	0.119	0.336	0.325
X1.P3	0.619	0.313	0.219	0.392	0.157
X1.P4	0.633	0.553	0.257	0.516	0.293
X1.P5	0.702	0.294	0.353	0.493	0.553
X1.P6	0.723	0.469	0.542	0.817	0.615
X1.P7	0.743	0.568	0.592	0.604	0.667
X2.P1	0.558	0.431	0.853	0.746	0.354
X2.P2	0.569	0.479	0.895	0.685	0.478
X2.P3	0.326	0.050	0.639	0.415	0.230
X2.P4	0.478	0.515	0.864	0.721	0.457
X2.P5	0.582	0.562	0.831	0.857	0.480
X2.P6	0.365	0.487	0.917	0.687	0.293
X2.P7	0.507	0.396	0.904	0.660	0.496
X2.P8	0.297	0.632	0.844	0.769	0.421
X3.P1	0.435	0.729	0.486	0.615	0.277
X3.P2	0.419	0.812	0.362	0.803	0.433
X3.P3	0.066	0.545	0.068	0.306	0.134
X3.P4	0.279	0.768	0.351	0.617	0.576
X3.P5	0.336	0.790	0.323	0.409	0.565
X3.P6	0.363	0.794	0.259	0.523	0.424
Y.P1	0.070	0.135	-0.004	0.095	0.526
Y.P2	0.404	0.406	0.324	0.443	0.846
Y.P3	0.022	0.386	-0.006	0.171	0.549
Y.P4	0.472	0.386	0.288	0.569	0.870
Z.P1	0.276	0.577	0.530	0.601	0.038
Z.P2	0.641	0.319	0.350	0.728	0.626
Z.P3	0.529	0.469	0.483	0.581	0.319
Z.P4	0.419	0.391	0.359	0.720	0.573
Z.P5	0.292	0.615	0.194	0.574	0.381
Z.P6	0.423	0.538	0.381	0.666	0.338
Z.P7	0.574	0.545	0.401	0.824	0.693

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS, 2016

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa antara modernisasi administrasi pajak (variabel eksogen pertama) dengan enam indikator variabelnya, memiliki nilai korelasi yang lebih besar dibanding dengan korelasi *cross loadings*-nya, yaitu korelasi terhadap

sosialisasi perpajakan (variabel eksogen kedua), kepuasan kerja (variabel intervening), dan kinerja karyawan (variabel eksogen). Demikian juga dengan variabel yang lainnya, nilai korelasi dari indikator terhadap variabelnya selalu lebih besar bila dibandingkan dengan *cross loadings* dari variabel variabel yang lain dalam satu baris. Hal ini memberi kesimpulan bahwa data penelitian sudah fit dan sudah memenuhi kriteria untuk dipergunakan menguji hipotesis.

Pengujian Hipotesis

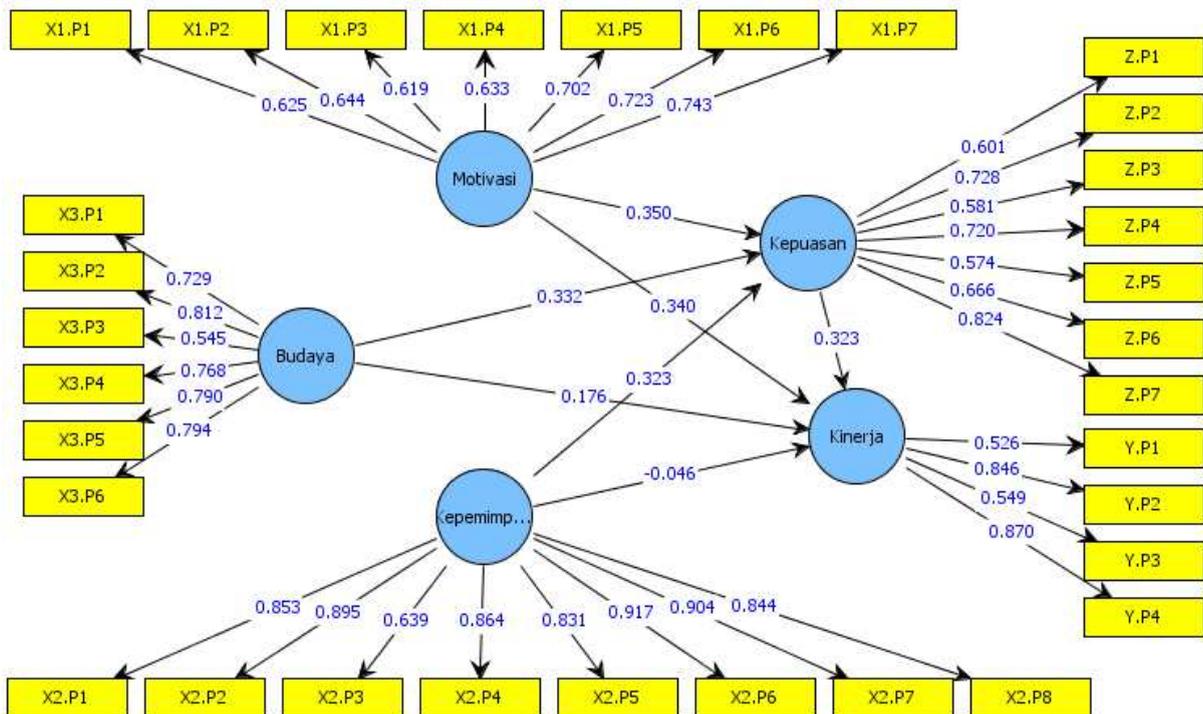
Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *inner weights (structural model)* yang diolah dengan PLS. Berikut hasil output pembuktian hipotesis yang diperoleh:

Tabel 4: *Result for Inner Weight*

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
Motivasi -> Kepuasan	0.350	0.359	0.041	8.497
Budaya -> Kepuasan	0.332	0.327	0.033	10.064
Kepemimpinan -> Kepuasan	0.323	0.322	0.026	12.549
Motivasi -> Kinerja	0.340	0.336	0.074	4.579
Budaya -> Kinerja	0.176	0.192	0.060	2.910
Kepemimpinan -> Kinerja	-0.046	-0.041	0.073	0.634
Kepuasan -> Kinerja	0.323	0.317	0.071	4.520

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS, 2016

Sedangkan untuk gambar model penelitian serta hasil pengujian hipotesis penelitiannya dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 6: Hasil Penelitian
 Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS, 2016

Pembuktian hipotesis pertama

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah H_1 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari Motivasi terhadap kepuasan kerja. Kriteria penerimaan hipotesis adalah apabila hasil t statistik pada table > 1,96. Hasilnya terbukti bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai t statistik 8,497 > 1,96. Coefficient sebesar 0,350 yang berarti bahwa kenaikan motivasi sebesar 1 akan menaikkan kepuasan kerja sebesar 0,350. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesisnya diterima. Hasil penelitian ini melengkapi pernyataan Mas’ud (2004) yang menyatakan bahwa motivasi sebagai pendorong (penggerak) yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak, termasuk pendorong kepuasan dalam bekerja.

Pembuktian hipotesis kedua

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah H_2 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hasilnya terbukti bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan pembuktian t statistik 12,549 > 1,96. Coefficient pada gambar diatas terlihat sebesar 0,323 yang berarti bahwa kenaikan kepemimpinan sebesar 1 akan menyebabkan kenaikan kepuasan kerja sebesar 0,323. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesisnya diterima. Hasil penelitian ini melengkapi pernyataan dari Yousef (2000) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Bavendam (2000) yakni penyelia sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja, dan hasil penelitian Ruvendi (2005) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

Pembuktian hipotesis ketiga

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah H_3 : *Terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan*. Kriteria penerimaan hipotesis adalah apabila hasil t statistik pada table diatas $> 1,96$. Hasilnya terbukti bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan nilai t statistik $10,064 > 1,96$. *Coefficient* sebesar 0,332 yang berarti bahwa kenaikan budaya organisasi sebesar 1 akan menaikkan kinerja karyawan sebesar 0,332. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesisnya diterima. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Koesmono (2005), serta Nurtjahjani dan Masreviastuti (2007) yakni budaya organisasi bila berfungsi secara optimal, akan meningkatkan kinerja karyawan perusahaan.

Pembuktian hipotesis keempat

Hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah H_4 : *Terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi terhadap kinerja karyawan*. Hasilnya terbukti bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pembuktian t statistik $4,759 > 1,96$. *Coefficient* pada gambar diatas terlihat sebesar 0,340 yang berarti bahwa kenaikan motivasi sebesar 1 akan menyebabkan kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,340. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesisnya diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Luthans et al (2006) dan Munandar (2004), yaitu motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan ada hubungan positif antara motivasi dengan kinerja karyawan.

Pembuktian hipotesis kelima

Hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah H_5 : *Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan terhadap kinerja karyawan*. Hasilnya terbukti bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pembuktian t statistik $0,634 < 1,96$. *Coefficient* pada gambar diatas terlihat sebesar -0,046 yang berarti bahwa kenaikan kepemimpinan sebesar 1 akan menyebabkan penurunan kinerja karyawan sebesar -0,046. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesisnya ditolak. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Lock et al. (2004), Utomo (2002) dan Setiawan (2008)

Pembuktian hipotesis keenam

Hipotesis keenam dalam penelitian ini adalah H_6 : *Terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan*. Hasilnya terbukti bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pembuktian t statistik $2,910 > 1,96$. *Coefficient* pada gambar diatas terlihat sebesar 0,176 yang berarti bahwa kenaikan budaya organisasi sebesar 1 akan menyebabkan kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,176. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesisnya diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Stajkovic Alexander D and Fred Luthans pada tahun 1997, terdapat keterkaitan antara budaya korporasi dengan kinerja karyawan.

Pembuktian hipotesis ketujuh

Hipotesis ketujuh dalam penelitian ini adalah H_7 : *Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan*. Hasilnya terbukti bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pembuktian t statistik $4,520 > 1,96$. *Coefficient* pada gambar diatas terlihat sebesar 0,323 yang berarti bahwa kenaikan kepuasan kerja sebesar 1 akan menyebabkan kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,323. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesisnya diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Luthans (2006: 246), Dessler (2000),

McNeese–Smith (1996) dan Ostroff (1992) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja para karyawan terhadap kinerja karyawan.

Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung

Perhitungan pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini ada tiga, yaitu:

- 1) Pengaruh tidak langsung dari variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah $0,350 \times 0,323 = 0,113$. Hal ini berarti bahwa intervensi dari variabel kepuasan kerja atas pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah 0,113. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung dari variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah sebesar 11,3%.
- 2) Pengaruh tidak langsung dari variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah $0,332 \times 0,323 = 0,107$. Hal ini berarti bahwa intervensi dari variabel kepuasan kerja atas pengaruh dari kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah 0,107. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung dari variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah sebesar 10,7%.
- 3) Pengaruh tidak langsung dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah $-0,046 \times 0,323 = -0,015$. Hal ini berarti bahwa intervensi dari variabel kepuasan kerja atas pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah -0,015. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah sebesar -1,5%.

Koefisien Determinasi

Hasil koefisien determinasi (*R-Square*) menunjukkan bahwa kemampuan variabel motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi dalam menjelaskan kepuasan kerja adalah 0,632 atau 63,2%, yang berarti bahwa peluang variabel lain dalam menjelaskan variabel kepuasan kerja adalah 36,8%. Kemudian kemampuan variabel Motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja dalam menjelaskan kinerja karyawan adalah 0,477 atau 47,7%, yang berarti bahwa peluang variabel lain dalam menjelaskan variabel kinerja karyawan adalah 52,3%.

KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian merupakan jawaban dari perumusan masalah yang telah dirumuskan sebelumnya. Berikut adalah kesimpulan-kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian ini:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan dari Motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon.
2. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon.
4. Terdapat pengaruh yang signifikan dari Motivasi terhadap kinerja karyawan karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon.
5. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan terhadap kinerja karyawan karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon.
6. Terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon.

7. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan dalam satu perusahaan, yang memiliki kesamaan budaya kerja, kepemimpinan dan lain lain. Hal ini membuat kesimpulan yang dibuat dalam penelitian ini sulit untuk digeneralisasi sebagai suatu kebenaran di semua jenis perusahaan. Penelitian ini juga masih terbatas dalam jumlah sampel, sehingga sulit dilakukan pemisahan data untuk mengetahui unit kerja mana yang paling dominan mendukung hasil penelitian ini. Jika jumlah responden lebih banyak, maka sangat memungkinkan untuk melakukan split data, sehingga akan diketahui unit kerja yang paling dominan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan perusahaan.

Saran

Saran saran yang direkomendasikan penulis berdasarkan proses penelitian yang telah dilakukan dan hasil penelitian yang telah dicapai. Bagi peneliti selanjutnya sebaiknya meneliti responden dari berbagai perusahaan dalam satu kawasan tertentu, sehingga memungkinkan untuk pola kepemimpinan yang berbeda, budaya organisasi yang berbeda, motivasi yang berbeda tentunya akan menghasilkan kepuasan kerja yang berbeda serta kinerja karyawan yang berbeda pula. Peneliti selanjutnya juga dapat mencari faktor faktor lain yang bisa mempengaruhi kepuasan karyawan dan kinerja karyawan. Bagi stakeholder perusahaan yang diteliti, motivasi kerja dari para karyawan, kepemimpinan yang baik disetiap unit kerja dan budaya organisasi yang sehat di semua bidang akan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Jika menginginkan peningkatan kepuasan kerja, sangat penting untuk meningkatkan motivasi kerja dari para karyawan, kepemimpinan yang baik disetiap unit kerja dan budaya organisasi yang sehat di semua bidang. Demikian juga dengan variabel motivasi kerja dari para karyawan, kepemimpinan yang baik disetiap unit kerja, budaya organisasi yang sehat di semua bidang, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan. Artinya bahwa variabel motivasi kerja dari para karyawan, kepemimpinan yang baik disetiap unit kerja, budaya organisasi yang sehat di semua bidang, dan kepuasan kerja bisa dijadikan sebagai prediktor yang baik dalam usaha peningkatan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael, 1994, "*Handbook of Personal Management Practise*", 4th Edition, Kopan Page Ltd., London.
- Bavendam, J. (2000). "Managing Job Satisfaction". Special Report, Vol 6, *Bavendam Research Incorporated*, Mercer Island.<http://www.bavendam.com/>
- Chatman, Jennifer and Bersade, 1997. Employee Satisfaction, Factor Associated With Company Performance, *Journal Of Applied Psychology*, February, 29 – 42.
- Chin, W.W. (1998). *The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling*. Cleveland. Ohio.
- Dessler, Gary, 2000, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", PT Prenhalindo, Jakarta
- Doyle, P. and Wong, V., 1998, "Marketing and Competitive Performance: An Empirical Study", *European Journal of Marketing*, Vol. 32 No. 5/6, page 514-535

- Fuad Mas'ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, I. (2006), *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2007, *Manajemen.*, Edisi Revisi., Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Heider F, 1958, *The psychology of interpersonal relations*. New York, United States of America: Wiley.
- Kelley H, 1972-1973, *Atribution Theory*, From: [http:// albana19/attribution – theory – harold - kelley 1972, html](http://albana19/attribution-theory-harold-kelley-1972.html) (diakses 27 Januari 2014).
- Koesmono, H. Teman, 2005, Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur, *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 7(2): 171-188.
- Luthans, Fred, 2006, “Organizational Behavior”, Seventh Edition, Boston: McGraw-Hill, Inc.
- Lock, Peter dan Crawford, John. (2004), “The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment”. *The Journal of Management Development* (23) : 321-337
- Mangkunegara.AP, 2009, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung: Penerbit Refika Aditama
- McNeese –Smith, Donna, 1996, “Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment ” *Hospital & Health Services Administration*, Vol. 41: 2, p. 160-175
- Munandar A.S., 2004, *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta : Penerbit dan Percetakan UI-Press.
- Nurtjahjani, Fullchis dan Masreviastuti, 2007, “Analisa Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya pada Kinerja Karyawan”, *Arthavidya*, 8(1): 155-162.
- Ostroff, C., 1992, “The Relationship Between Satisfaction Attitudes and Performance on Organizational Level Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, No. 6, p. 963-974
- Rivai Veithzal, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P, Timothy A. Judge 2008. *Perilaku Organisasi*, Penerbit PT. Salemba Empat, Jakarta
- Robbins, Stephen P, 2003, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Penerbit PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Ruvendi, Ramlan (2005), “Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor”, *Jurnal Ilmiah Bianiaga*, Vol. 01 No. 1.
- Sedarmayanti, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, (Cetakan Kelima) Bandung, PT Refika Aditama.
- Sekaran U, 2013, *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. Sixth Edition, Wiley.
- Setiawan, Nugroho (2008), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Obyek Wisata Taman Kyai Langgeng, Kota Magelang Jawa Tengah”, Graduate Program of Management and Business – Bogor Agricultural University (MB IPB).

- Stajkovic D, Alexander and Fred Luthans, 1997. Effect of Corporate on Work Performance. *Journal of Mangement*, Vol 3, Page 45 – 53.
- Sugiyono (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Tansuhaj, Patriya., Donna, Randall & Jim, McCullough, 1998, “A Service Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Function”, *The Journal of Service Marketing*, Vol. 2, No.3
- Utomo, K.W. (2002), “Kecenderungan Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional, dan Hubungannya Dengan Organizational Citizenship Behavior, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja”. *Journal Riset Ekonomi dan Manajemen*. Surabaya. Vol. 2. No. 2. hal. 34- 52
- Vest M. J., Scott K.D., and Markham, 1994, “Self Rated Performance and Pay Satisfaction, Merit Increase Satisfaction and Instrumentally Beliefs In A Merit Pay Environment”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 9, No.2, p. 171 – 181.
- Yiing, L.H. dan Ahmad, K.Z. (2009), ” The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 No. 1, 2009 pp. 53-86
- Yousef, D.A. (1997), ”Satisfaction with Job Security as A Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in A Multicultural Environment”, *International Journal of Man Power*.Vol. 19 No. 3. pp.184
- Yousef, D.A. (2000), “Organisational Commitment: A Mediator of The Relationship of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in NonWestern Country”, *Journal of Mangerial Psychology*. Vol 5 No. 1. Pp 6-28