

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN :
(Studi Kasus Pada RS Roemani Semarang)**

Ratna Kusumawati

Fakultas Ekonomi Universitas Wahid Hasyim Semarang

ABSTRACT

Medical services industry has become more competitive nowadays. This made hospitals need to improve their performance. Roemani Hospital in Semarang is not an exception. One effort that can be done is to improve the performance of the employees through employee's Job satisfaction. This research evaluates the effect of Organizational Culture and Leadership Style on Employee's Job Satisfaction that influence the Employee's performance.

To test the issue, data was collected by distributing questionnaires to 110 employees of Roemani Hospital in Semarang. The data acquired was analyzed using the Structural Equation Model (SEM). From the result of this analysis, the Structural Equation Model has fulfilled the Goodness of Fix Index criteria: chi square = 106.716, probability = 0.649, RMSEA = 0.000, GFI = 0.892, AGFI = 0.854, CFI = 1.000.

The analysis result shows that Organizational Culture positively and significantly affect the Job Satisfaction that positively and significantly affect the performance, Organizational Culture positively, significantly and directly affect the Performance, The Leadership Style positively and significantly affect the performance both directly and indirectly through Job Satisfaction.

Based on the results, managerial implication suggest that improvement of the job satisfaction and performance can be achieved by establishing and treasuring the involvement culture, and having a participative leadership style align with giving salaries that is considered satisfying .

Key words : *organizational culture, leadership style, job satisfaction, performance*

PENDAHULUAN

Keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Kinerja merupakan prestasi kerja , yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan (Dessler, 1992). Setiap perusahaan akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Berbagai cara bisa ditempuh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya diantaranya dengan mewujudkan kepuasan kerja karyawan melalui budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan harapan karyawan.

Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain (Warididn dan Masrurukhin , 2006). Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain (Warididn dan Masrurukhin , 2006).

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 (Bass,1994 dalam Cahyono 2005). Disamping itu kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawannya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perubahan lingkungan dan tehnologi yang cepat meningkatkan kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh 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, 1996, dalam Cahyono, 2005). Perilaku pemimpin mempunyai dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai. Efektivitas pemimpin dipengaruhi oleh karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Ketidak berhasilan pemimpin dikarenakan pemimpin tidak mampu menggerakkan dan memuaskan karyawan pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Tugas pimpinan adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja (Lodge & Derek, 1992).

Gibson et al (1995), mengemukakan tugas manajemen sumber daya manusia berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan potensi yang dimiliki sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi. Sumber daya manusia yang berpendidikan dan berkemampuan baik. Salah satu tujuan bekerja adalah memperoleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja berkaitan erat antara sikap pegawai terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, antara lain : situasi kerja, pengaruh sosial dalam kerja, imbalan dan kepemimpinan serta faktor lain.(Lodge & Derek, 1992, dalam Waridin & Masrukhin, 2006). Orang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan (*discrepancy*) antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan. Meskipun terdapat perbedaan akan tetapi kalau perbedaan tersebut positif maka orang atau pegawai akan merasa puas, demikian juga sebaliknya. Pegawai akan merasa puas bila mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan. Makin besar kebutuhannya yang terpenuhi akan semakin puas, begitu sebaliknya.

Penelitian ini mengambil sampel pada karyawan Rumah Sakit Roemani, dengan pertimbangan bahwa produk yang ditawarkan berupa jasa pelayanan yang mendudukan peran sumber daya manusia sebagai faktor yang sangat signifikan. Hasil dari pra survey yang peneliti lakukan di RS Roemani menunjukkan bahwa penelitian mengenai budaya organisasi selama ini belum pernah ada. Hal ini sesuai pengakuan dari ketua diklat RS Roemani. Pernyataan yang sama juga dilontarkan oleh staf RS Roemani mengenai *turn over* karyawan yang dinilai cukup tinggi, namun demikian belum banyak dilakukan penelitian terhadap hal yang berhubungan dengan masalah tersebut, seperti misalnya masalah kepuasan kerja. Menurut Robbins (1996), karyawan yang puas berkemungkinan lebih kecil untuk mengundurkan diri.

TELAAH PUSTAKA

Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi (Greenberg & Baron, 2000). Budaya organisasi berkaitan dengan konteks perkembangan organisasi, artinya budaya berakar pada sejarah organisasi, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung (Schenieder, 1996, dalam Cahyono 2005).

Menurut Stoner dalam Waridin & Masrukhin (2006) budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain. Denison and Misra (1995) merumuskan indikator-indikator budaya organisasi sebagai berikut: (1) pelibatan, (2) konsistensi, (3) adaptabilitas, dan (4) misi.

Nurhajati Ma'num dan Bisma Dewabrata (1995), hasil penelitiannya membuktikan adanya pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Wallace (1983), menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang dan hasil kerja tergantung kesesuaian antara karakteristik orang tersebut dengan budaya organisasi. Pernyataan Wallace didukung oleh J.N. Hood (1992), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian Waridin dan Masrukhin (2006) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diindikasikan dengan budaya dituntutnya pegawai mencari cara-cara yang lebih efektif dan berani menanggung resikonya, cermat dalam melaksanakan pekerjaan, perhatian pada kesejahteraan pegawai, tuntutan konsentrasi yang dicapai, semangat yang tinggi dalam bekerja, serta kewajiban dalam merealisasikan target dan tugas instansi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi (Robbins, 2006). Kartini (1994), menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu,menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangun motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjaring jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Sing-Sengupta, Sunita (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004), mengatakan gaya kepemimpinan terdiri dari empat dimensi gaya kepemimpinan yaitu: (1) Gaya partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengharapkan saran-saran dan ide-ide dari bawahan sebelum mengambil suatu keputusan (House dan Mitchell, 1974 dalam Yulk, 1989). Vroom dan Arthur Jago (1988) dalam Yulk (1989), mengatakan bahwa dalam gaya kepemimpinan partisipatif untuk pengambilan keputusan juga dipengaruhi oleh partisipasi bawahan; (2) Gaya pengasuh, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin memperhatikan bawahan dalam peningkatan karier, memberikan bimbingan, arahan, bantuan dan bersikap baik serta menghargai bawahan yang bekerja dengan tepat waktu (Sing-Sengupta, Sunita, 1997 dalam Fuad Mas'ud, 2004); (3) Gaya Otoriter, yaitu gaya kepemimpinan yang tidak membutuhkan pokok-pokok pikiran dari bawahan dan mengutamakan kekuasaan serta prestis sehingga seorang pemimpin mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dalam pengambilan keputusan (Singh-Sengupta, Sunita, 1997 dalam Fuad Mas'ud 2004); dan (4) Gaya berorientasi pada tugas, yaitu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menuntut bawahan untuk disiplin dalam hal pekerjaan atau tugas (Singh-Sengupta, Sunita, 1997 dalam Fuad Mas'ud, 2004).

Kepuasan Kerja

Wexley dan Yulk (1992) dalam Waridin dan Masrukhin (2006) menyatakan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Masing-masing individu memiliki tingkat kepuasan berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya. Dari deskripsi tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada didalam pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya. Apa yang dirasakan individu tersebut dapat positif atau negative tergantung dari persepsi terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Lodge dan Derek (1993), berpendapat bahwa orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan (*discrepancy*) antara yang diinginkan dengan persepsinya

atas kenyataan. Meskipun terdapat perbedaan kalau perbedaan tersebut positif maka orang atau pegawai akan merasa puas, demikian juga sebaliknya. Pegawai akan merasa puas bila mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan. Makin besar kebutuhannya yang terpenuhi akan semakin puas, begitu pula sebaliknya. Celluci, Anthony J dan David L, Devries (1974) dalam Fuad Mas'ud (2004) merumuskan indikator-indikator kepuasan kerja sebagai berikut : (1) Kepuasan dengan gaji (*satisfaction with pay*), (2) kepuasan dengan promosi (*satisfaction with promotion*), (3) kepuasan dengan rekan sekerja (*satisfaction with co-workers*), (4) kepuasan dengan penyelia (*satisfaction with supervisor*), dan (5) kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (*satisfaction with work itself*).

Penelitian yang dilakukan oleh Glisson dan Durick (1988) bahwa gaya kepemimpinan merupakan predictor bagi kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Menurut De Groot et.al (2000), kepemimpinan kharismatik mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja. Church (1997), keragaman dalam kepuasan pegawai dikaitkan dengan sejauh mana manajer senior menunjukkan etika dan integritasnya sebagai pemimpin, manajer menengah bergantung pada metode inspirasional dari pemotivasian dan kerjasama dengan pegawai lainnya.

Kinerja

Byars (1984), mengartikan kinerja sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi bisa dikatakan prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Selanjutnya persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan.

Robbins (1996), mengatakan kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Rich, Gregory (1997) mengatakan kinerja dianggap lebih dari sekedar produktivitas karena kinerja menyangkut perilaku alami yang dimiliki seseorang untuk bebas melakukan tindakan sesuai keinginannya. Perilaku bebas untuk bertindak ini tetap tidak bisa dilepaskan syarat-syarat formal peran seorang karyawan untuk meningkatkan fungsi efektif suatu organisasi. Byars (1984), mengartikan kinerja sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi bisa dikatakan prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung

dalam jangka pendek. Selanjutnya persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan. Tsui et all (1997) dalam Mas'ud (2004) merumuskan indikator-indikator kinerja karyawan sebagai berikut : (1) kuantitas kerja karyawan, (2) kualitas kerja karyawan, (3) standar profesional, dan (4) kreativitas karyawan.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada karyawan Rumah Sakit Rumani. Sedang data sekunder bersumber dari penelitian terdahulu dan dokumentasi lainnya yang relevan.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Rumah Sakit Roemani baik tenaga medis maupun non medis yang berjumlah 385 karyawan.

Pada model SEM yang berisi lebih kurang lima bentuk, masing-masing dengan item lebih dari tiga (variabel yang diamati) dan dengan komunalitas item yang tinggi (0.6 atau lebih) dapat diestimasi dengan sample yang mencukupi antara 100 hingga 150. Dengan pertimbangan hal tersebut maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 responden.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan secara proporsional. Dengan menggunakan metode ini, strata atau sub strata atau kelompok ditentukan terlebih dahulu sebelum melakukan pemilihan secara acak. Stratifikasi pada penelitian ini dibagi kedalam empat jenis ketenagakerjaan di RS Roemani Semarang. Oleh karena itu perwakilan masing-masing kelompok (strata) proporsional adalah sama (Fu'ad Masud, 2005), dimana responden yang dipilih adalah karyawan yang diperkirakan dapat menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan yaitu sebanyak 100 responden.

Metode Pengumpulan Data

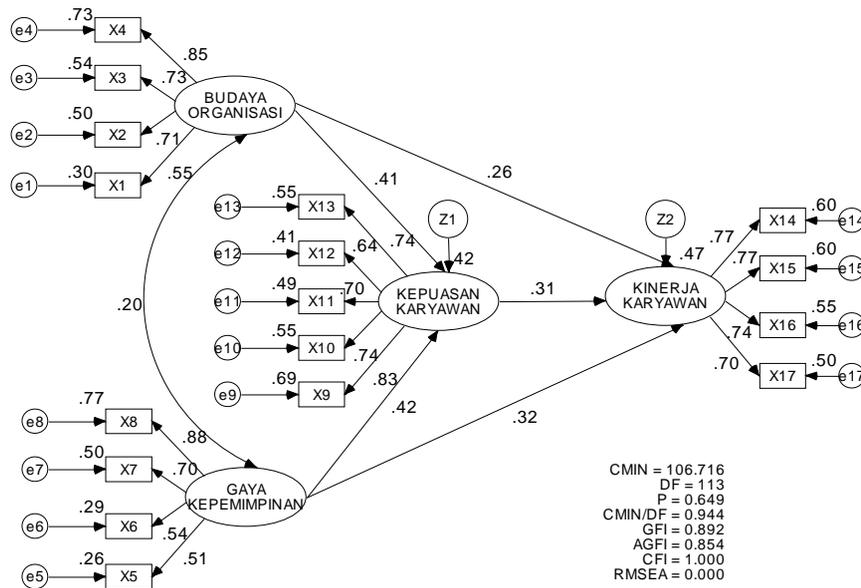
Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang dipandu dengan wawancara.

Teknik Analisis

Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diimplementasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data menggunakan *The Structural Equation Modeling* (SEM) dari paket software statistik AMOS 4.0 dalam model dan pengkajian hipotesis.

ANALISIS DATA

Gambar 1
Analisis Struktural Equation Modeling (SEM)



Tahap selanjutnya adalah melakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah berbagai kriteria *goodness of fit* berikut ini :

1. Asumsi-Asumsi SEM

a. Ukuran Sampel

Model SEM berisi empat bentuk dengan masing-masing bentuk memiliki lebih dari tiga item (variabel yang diamati), komunalitas masing-masing item yang dihasilkan > 0.6 maka dapat diestimasi dengan sample yang mencukupi antara 100-150. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 100 sehingga dapat disimpulkan bahwa model memenuhi asumsi ukuran sample.

b. Normalitas Data

Estimasi dengan *Maximum Likelihood* menghendaki variabel *observed* harus memenuhi asumsi normalitas *multivariate*. Analisa normalitas dilakukan dengan mengamati nilai CR untuk multivariate dengan rentang ± 2.58 pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004, p.54). Hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa nilai CR untuk *multivariate* adalah 1.307

yang berada di bawah 2.58, sehingga dapat dikatakan tidak terdapat bukti bahwa distribusi data variabel observed tidak normal.

c. *Outlier*

Outliers 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 *ouliers univariat* dan *outliers multivariate* dijelaskan di bawah ini.

* **Univariate Outliers**

Pengujian ada tidaknya *univariat outliers* dilakukan dengan menganalisa nilai *standardized (Z-score)* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *Z-score* berada pada rentang $^3 \pm 3$, maka akan dikategorikan sebagai *univariat outliers*. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *outliers* disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1
Analisis Univariate

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak ada indikator yang memiliki rentang > 3, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat data yang bersifat *univariate outliers*.

* **Multivariate Outliers**

Meskipun data yang dianalisa menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat univariat, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *multivariate outliers* bila sudah dikombinasikan. Uji Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) digunakan untuk melihat ada tidaknya *outliers* secara *multivariate*. Untuk menghitung *Mahalanobis Distance* berdasarkan nilai Chi-Square pada derajat bebas 17 (jumlah indikator) pada tingkat $p < 0.001$ adalah $c^2(17, 0.001) = 27.58710$ (berdasarkan Tabel distribusi c^2). Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 34.195 sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat *multivariate outliers*. Meskipun demikian data yang termasuk dalam kategori outliers tidak dikeluarkan karena data tersebut benar-benar menggambarkan keadaan pada saat dilakukan penelitian.

d. Evaluasi *Multicollinearity* dan *Singularity*

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinieritas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinieritas 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:

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 58\,899.334$$

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai *determinant of sample covariance matrix* berada sangat jauh dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinieritas dan singularitas.

2. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Indeks-indeks kesesuaian model yang digunakan sama seperti pada konfirmatori faktor analisis. Pengujian model SEM ditujukn untuk melihat kesesuaian model. Hasil pengolahan yang dilakukan disajikan dalam Tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Structural Equal Model (SEM)

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df=113)	Kecil (<138.81140)	106.716	Baik
Probability	0,05	0.649	Baik
RMSEA	0,08	0.000	Baik
GFI	0,90	0.892	Marginal
AGFI	0,90	0.854	Marginal
CMIN/DF	2,00	0.944	Baik
CFI	0,95	1.000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 2 terlihat bahwa nilai Chi Square = 106.716 dengan probabilitas = 0.649. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Selain itu indeks kelayakan yang lain juga berada dalam rentang nilai yang diharapkan sehingga model ini dapat diterima.

3. Uji Kausalitas

Setelah melakukan penilaian terhadap asumsi-asumsi yang ada pada SEM, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian kelima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas.

Tabel 3
Pengujian Hipotesis

			Std Est	Est	SE	CR	P
Kepuasan Kerja	←	Budaya Organisasi	0.412	0.588	0.177	3.328	0.001
Kepuasan Kerja	←	Gaya Kepemimpinan	0.422	0.648	0.198	3.269	0.001
Kinerja Karyawan	←	Kepuasan Kerja	0.307	0.306	0.144	2.122	0.034
Kinerja Karyawan	←	Budaya Organisasi	0.256	0.365	0.181	2.018	0.044
Kinerja Karyawan	←	Gaya Kepemimpinan	0.316	0.485	0.206	2.356	0.018

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

PENGUJIAN HIPOTESIS

Pengujian Hipotesis Pertama

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar 3.328 dengan probabilitas sebesar 0.001. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengujian Hipotesis Kedua

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar 3.269 dengan probabilitas sebesar 0.001. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengujian Hipotesis Ketiga

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2.122 dengan probabilitas

sebesar 0.034. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengujian Hipotesis Keempat

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2.018 dengan probabilitas sebesar 0.044. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengujian Hipotesis Kelima

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2.356 dengan probabilitas sebesar 0.018. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

IMPLIKASI KEBIJAKAN

Setiap perusahaan menginginkan kinerja karyawan yang tinggi demi kemajuan perusahaan. Demikian pula pada Rumah Sakit. Semakin tinggi kepuasan kerja, maka kinerja karyawan akan lebih baik salah satu indikatornya adalah standar profesional. Standar profesional sangat diperlukan terutama di bidang pelayanan medis seperti rumah sakit karena langsung berhubungan dengan kesehatan dan nyawa sang konsumen.

Setelah pengujian hipotesis serta dimunculkannya implikasi teoritis, selanjutnya perlu dikembangkan kebijakan manajerial yang diharapkan mampu memberikan sumbangan teoritis terhadap praktek manajemen. Implikasi kebijakan dapat diturunkan dari teori yang dibangun dan didasarkan pada penelitian yang telah dilakukan. Teori tersebut adalah bahwa Kinerja Karyawan dapat ditingkatkan melalui Kepuasan Kerja, maka beberapa implikasi kebijakan yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kinerja Karyawan dapat diukur dengan bagaimana kualitas kerja, seberapa tinggi kuantitas kerja, bagaimana pencapaian standar profesional dan kreatifitas karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *factor loading* yang paling berpengaruh pada Kinerja Karyawan adalah standar profesional.
2. Kepuasan Kerja yang meningkatkan Kinerja Karyawan diindikasikan melalui kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap penyelia dan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Dari hasil analisa diketahui bahwa faktor yang paling mengindikasikan bahwa kinerja karyawan akan semakin tinggi jika karyawan mendapatkan kepuasan terhadap gaji yang diterima.
3. Dari penjelasan diatas diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan mempengaruhi Kepuasan Kerja. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa Gaya Kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan yang partisipatif.

4. Budaya Organisasi merupakan faktor penting dalam peningkatan kepuasan kerja dan Kinerja organisasi. Budaya organisasi yang kuat dalam penelitian ini diindikasikan dengan adanya pelibatan karyawan, konsistensi, adaptabilitas dan visi serta misi organisasi. Dari hasil penelitian faktor yang paling berpengaruh adalah tingginya pelibatan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1994. *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership*. London: Sage Publications, Inc.
- Byars, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Andi Offset, 2001.
- Cahyono, Suharto, 2005, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumberdaya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, *JRBI*, Vol.1..
- Church, Allan H, 1997, Managerial Behaviors and work Group Climate as Predictors of Employee Outcome, *Human Business Development Quarterly*.
- Denison and Misra, 1995, "Toward Of Organizational Culture and Effectiveness". *Organization Science*, Vol.6, No.2, March-April
- De Groot, Timothy, Kiker, D. Scott, and Cross, Thomas C, 2000, "A Meta Analysis to Review Organizational outcomes Related to Charismatic Leadership", *Canadian Journal of Administrative Science*, Vol.17, pp. 356-371.
- Dessler, G, 1992, *Manajemen Personalia*, Jakarta, Penerbit Erlangga.
- Dessler, Garry, 1992, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT Prenhalindo.
- Gibson, et al, 1995, *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi kelima, Jilid 1, Cetakan 8, Jakarta: Penerbit Erlangga
- Glisson, Charless, Durick, Mark ,1988, "Predictors of Job Satisfaction and Organizational commitment in Human Service Organizational, *Administrative Science Quartely*, Vol.33. p.61-81.
- Gomes, Faustino, Cardoso, 2001, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", Yogyakarta, Andi Offset.
- Grenberg dan Baron, 2000, "Assesing Construct Validity in Organizational Research", *Administrative Scince Quartely*.
- Guritno, Waridin, 2005, "Pengaruh Persepsi Karywan Mengenai Perilaku Kepemimpinan Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja", *JRBI*, Vol.1.

- Hani Handoko, 1995, *Manajemen Personalia dan SDM*, Edisi ke dua, Yogyakarta, BPFÉ.
- Hardini, Sri, 2001, "Hubungan Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja Pegawai KPKN Yogyakarta", *Skripsi S-1 Fakultas Ekonomi*, UGM.
- Harold Konz, 1989, *Management*, 2nd edition, Prentice-Hall, Inc.
- House dan Woyeke, 1998, "Charismatic and Noncharismatic Leaders: Differences in Behavior and Effectiveness", *Organizational Leadership*.
- Kartini, K, 1994, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.
- Kirk L. Rongga, 2001, "Human Resources Practices, Organizational Climate and Employee Satisfaction", *Academy of Management Review*, July, 619-644.
- Laffaldano, M.T., & Muchinsky, P.M, 1985, "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta Analysis", *Psychological Bulletin*.
- Lawler III (1998) : Job Satisfaction and Expression of emotion in Organizations.
- Lodge B. dan C. Derek, 1993, *Organizational Behavior and Design*. Terjemahan Sularno Tjiptowardoyo, Jakarta, Gramedia.
- Mas'ud, 2004, *Survey Diagnosis Organizational*, Semarang, Undip.
- Nurhayati, Ma'num dan Bisma Dewabrata, 1995, "Identifikasi Nilai-Nilai Budaya Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Sikap Kerja" Studi Kasus Direktorat Produksi PT.IPTN, Proceeding Forum Komunikasi Penelitian Manajemen di Indonesia.
- Organ, D.W, 1977, "A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis", *Academy of Management Review*, 2.
- Ostroff, 1992, "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance An Organizational Level Analysis", *Journal Of Applied Psychology*, Vol.77, No.6.
- Rich, Gregory, 1997, "The Sales Manager as a Role Model: Effect on Trust, Job Satisfaction, and Performance of sales people", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, No.4, pages 319-328.
- Robbins, Stephen, 2006, *Perilaku Organisasi*, Prentice hall, edisi kesepuluh
- Sabardini, 2006, "Peningkatan Kinerja Melalui Perilaku Kerja Berdasarkan Kecerdasan Emosional", *Telaah Bisnis*, Vol.7, No.1.
- Suit, Jusuf, 1996, *Aspek Sikap Mental dalam MSDM*, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Suranta, 2002, "Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis", *Empirika*, Vol.15, No.2.

- Terry, George, 1985, *Manajemen*, Edisi terjemahan, Jakarta, Penerbit Gahlia Indonesia.
- Testa, Williams, Pieterzck, 1998, "The Development Of The Cruise Line Job Satisfaction Questionnaire", *Journal Of Travel Research*, Vol.36.
- Waridin dan Masrukhin, 2006, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai", *Ekobis*, Vol.7, No.2.
- Yulk, 1989, "Management Leadership : A Review of Theory and Research", *Journal of Management*, Vol.15 No.2, State University of New York at Albany, , p.251-289.
- Yuwaliatin, 2006, "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen Unisula Semarang", *Ekobis*, Vol.