

PENGARUH MOTIVASI, KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA PERUSAHAAN

Erlin Dolphina

*Program Studi Teknik Informatika, Fakultas Ilmu Komputer,
Universitas Dian Nuswantoro Semarang
Jl. Nakula I No. 5-11 Semarang 50131
Telp : (024) 3517261, Fax : (024)3520165
E-mail : erlindolphina@gmail.com*

ABSTRACT

This research aims at analyzing the influence of job motivation, leadership, and corporate culture toward employee job satisfaction, and their impact to the corporate performance. The proposed hypotheses: The job motivation have significance influence to the employee's job satisfaction, The leadership have significance influence to the employee's job satisfaction, The organizational culture have significance influence to the employee's job satisfaction, The work motivation have significance influence to the corporate performance, The leadership have significance influence to the corporate performance, The organizational culture have significance influence to the corporate performance, The employee's job satisfaction have significance influence to the corporate performance. The result of the research has evidenced that job motivation, leadership, and organizational culture are significantly related to the employee's job satisfaction. Leadership, however, is negatively related to the employee's job satisfaction. Job motivation is not significantly related to the corporate performance influenced by the intervening variable is employee's job satisfaction. Leadership and organizational culture are significantly related to the corporate performance. From this result, there are two main conclusions that can be drawn in this study. First, the job motivation can not be related directly to the corporate performance if it is not connected by the employee's job satisfaction variable. And the second conclusion is that the leadership is negatively related to the employee's job satisfaction.

Keywords : job motivation, leadership, organizational culture, employee's job satisfaction, and corporate performance.

1. PENDAHULUAN

Dewasa ini lingkungan perusahaan tumbuh dan berkembang dengan sangat cepat dan dinamis. Oleh karena itu pada setiap perusahaan sangat memerlukan adanya sistem manajemen yang efektif dan efisien artinya dapat dengan mudah berubah atau menyesuaikan diri dan dapat mengakomodasikan setiap perubahan baik yang sedang dan telah terjadi dengan cepat, tepat dan terarah serta biaya yang murah. Dengan demikian, kerja sudah tidak lagi dipandang sebagai sistem tertutup (*closed-system*) tetapi kerja merupakan sistem terbuka yang harus dapat merespon dan mengakomodasikan berbagai perubahan eksternal dengan cepat dan efisien.

Krisis ekonomi yang berdampak pada lesunya iklim dunia usaha mengakibatkan banyak perusahaan harus melakukan upaya perampingan atau konsolidasi internal lainnya sebagai upaya penghematan keuangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup (*survive*) dan mencapai pertumbuhan (*growth*) melalui kinerja yang efektif dan efisien. Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu perusahaan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan yang berdasarkan pada kekuatan modal atau uang semata, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya mengelola sumber daya manusia.

Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah bahwa perusahaan harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada bawahannya.

Menciptakan kepuasan kerja karyawan adalah tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya kerja/ perusahaan dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan di dalam suatu kerja/perusahaan. Gibson (1996), mengemukakan bahwa kinerja kerja tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja perusahaan

Sujak (1990) dalam Ermayanti (2001:3), mengemukakan bahwa pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja. Dalam hal ini seorang manajer perlu mengarahkan motivasi dengan menciptakan kondisi (iklim) kerja melalui pembentukan budaya kerja sehingga para karyawan merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap karyawan dengan bentuk yang berbeda.

Salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen perusahaan selain motivasi kerja kepada para karyawan adalah kepemimpinan (*leadership*). Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka untuk mencapai tujuan kerja atau perusahaan.

Adapun permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Seberapa besar Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV. Aneka Ilmu Semarang?
- b) Seberapa besar Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV. Aneka Ilmu Semarang?
- c) Seberapa besar Pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV. Aneka Ilmu Semarang?
- d) Seberapa besar Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan pada CV. Aneka Ilmu Semarang?
- e) Seberapa besar Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan pada CV. Aneka Ilmu Semarang?
- f) Seberapa besar Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja perusahaan pada CV. Aneka Ilmu Semarang?
- g) Seberapa besar Pengaruh kepuasan kerja karyawan dengan kinerja perusahaan pada CV. Aneka Ilmu Semarang?

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Motivasi Kerja

Menurut James L. Gibson (1997), motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Sedangkan Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yuki (1992) memberikan pengertian motivasi sebagai suatu proses dimana perilaku diberikan energi dan pengarahan. Dari kedua penjelasan tersebut mempunyai suatu pengertian bahwa motivasi dapat diartikan sebagai pemberian dorongan batin supaya pihak lain bergerak/melakukan tindakan tertentu. Robbin (2002:55) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan kerja, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Siagian (2002:94) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berkerja, termasuk kehidupan berkarya dalam kerja bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Karena 4 (empat) pertimbangan utama yaitu: (1) Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip "*quit pro quo*", yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan "ada ubi ada talas, ada budi ada balas", (2) Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis, (3) Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia, (4) Perbedaan karakteristik individu dalam kerja atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam kerja juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda. Radig (1998), Soegiri (2004:27-28) dalam Antoni (2006:24) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen.

2.2 Kepemimpinan

Rapl M. Stogdill mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas dari kelompok (stoner, 1986). Sementara itu menurut AM. Kadarman, Sj dan Jusuf Udaya kepemimpinan didefinisikan sebagai seni atau proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang hedak dicapai kelompok (Kadarman, 1992). DuBrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif

Siagian (2002:62) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Nimran (2004:64) mengemukakan bahwa kepemimpinan atau *leadership* adalah merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki. Robbins (1996:39) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

Siagian (2002:66) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam kerja atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan.

2.3 Budaya Kerja

Glaser *et al.* (1987) dalam Koesmono (2005:9) mengemukakan bahwa budaya kerja sering kali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual, dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan kerja. Hofstede (1986:21) dalam Koesmono (2005:9) mengemukakan bahwa budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya.

Sementara itu Robbins (1996) dalam Tika (2006:20-21) menjelaskan mengenai 3 (tiga) kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya kerja sebagai berikut: (1) Praktik seleksi, proses seleksi untuk mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam kerja. (2) Manajemen puncak, tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya kerja. Ucapan dan perilaku mereka dalam melaksanakan norma-norma sangat berpengaruh terhadap anggota kerja. (3) Sosialisasi, sosialisasi dimaksudkan agar para karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya kerja. Proses sosialisasi ini meliputi tiga tahap yaitu tahap kedatangan, tahap pertemuan, dan tahap metamorfosis.

2.4 Kepuasan Kerja

Gibson, Ivancevich, dan Donnely (1996) dalam Sylvana (2002:4) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan bagian dari proses motivasi. Kepuasan anggota kerja dapat dihubungkan dengan kinerja dan hasil kerja mereka serta imbalan dan hukuman yang mereka terima. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja dalam kerja dapat ditunjukkan dengan hasil seperti sikap anggota kerja, pergantian pekerjaan anggota kerja, kemangkiran atau absensi, keterlambatan, dan keluhan yang biasa terjadi dalam suatu kerja.

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

2.5 Kinerja

Menurut Hasibuan (2003:6) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Selanjutnya As'ad dalam Agustina (2002) dan Sutiadi (2003:6) mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Ada 3 (tiga) factor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan kerjaonal (kesempatan untuk bekerja). Cash dan Fischer (1987) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Kinerja dipengaruhi oleh kinerja kerja (*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan kerja (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plan*), system komunikasi (*communication system*), gaya manajerial (*managerial style*), struktur kerja (*organization structure*), kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*). Robbins (2003) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah *human output* yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory research*) yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel bebas (*independent variable*) yaitu variabel motivasi kerja, variabel kepemimpinan, dan variabel budaya kerja; variabel antara (*intervening variable*) yaitu variabel kepuasan kerja karyawan; dan variabel terikat (*dependent variable*) yaitu kinerja perusahaan. Serta penelitian korelasional, yaitu penelitian yang berusaha untuk melihat apakah antara dua

variabel atau lebih memiliki hubungan atau tidak, dan seberapa besar hubungan itu serta bagaimana arah hubungan tersebut (Indriyanto dan Supomo (1999) dalam Yasa, 2006:29).

3.2 Populasi dan 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 CV. Aneka Ilmu yang berlokasi di kota Semarang sejumlah 1.737 orang pegawai.

3.3 Teknik Pengambilan dan Besar Sampel

Penelitian ini menarik sampel dengan menggunakan metode atau teknik *simple random sampling* (teknik sampel sederhana), dimana jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus dari Taro Yamane dalam Riduan dan Akdon (2006:249) yaitu

$$N = N : ((N \times d^2) + 1),$$

dimana

n adalah jumlah sampel,

N adalah jumlah populasi, dan

d² adalah tingkat presisi atau akurasi yang ditetapkan (=5%), sehingga besarnya sampel adalah sebanyak 325 orang pegawai.

3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Motivasi Kerja (X1)

Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (McCormick, 1985:268 dalam Mangkunegara, 2005:94).

Variabel motivasi kerja ini secara operasional diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator, yaitu: kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan fisik (*psychological need*), dan kebutuhan rasa aman (*safety need*).

2. Kepemimpinan (X2)

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain kearah tujuan kerja (Bartol, 1991 dalam Tika, 2006:63).

Variabel kepemimpinan ini secara operasional diukur dengan menggunakan 4 (empat) indicator yang diadopsi dari teori kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard dalam Robbins (1996:45) dan Wirjana dan Supardo (2005:48) yaitu sebagai berikut: (1) *Telling* (kemampuan untuk memberitahu anggot apa yang harus mereka kerjakan), (2) *Selling* (kemampuan menjual/memberikan ide-ide kepada anggota), (3) *Participating* (kemampuan berpartisipasi dengan anggota), dan (4) *Delegating* (kemampuan mendelegasikan kepada anggota).

3. Budaya Kerja (X3)

Budaya Kerja adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah tersebut (Schein dalam Tika, 2006:2).

Variabel budaya kerja ini secara operasional diukur dengan menggunakan 6 (enam) indikator yang diadopsi dari karakteristik budaya kerja menurut Robbins (1990:480) dalam Brahmasari (2004:108- 118), yaitu: (1) Nilai-nilai kerja, (2) Dukungan manajemen, (3) Sistem imbalan, (4) Toleransi dalam berbagi kesalahan sebagai peluang untuk belajar, (5) Orientasi pada rincian (detil) pekerjaan, (6) Orientasi pada tim.

4. Kepuasan Kerja Karyawan (Z).

Kepuasan kerja karyawan adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2001:148). Variabel kepuasan kerja karyawan ini secara operasional diukur dengan menggunakan 4 (empat) indikator yang diadopsi dari teori dua faktor Herzberg dalam Mangkunegara (2005:121-122), yaitu: (1) Kompensasi, (2) Kondisi kerja, (3) Sistem administrasi dan kebijakan perusahaan, (4) Kesempatan untuk berkembang.

5. Kinerja Perusahaan (Y)

Kinerja perusahaan adalah merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001 dalam Koesmono, 2005:28).

Variabel kinerja perusahaan ini secara operasional diukur dengan menggunakan 4 (dua) indikator yang diadopsi dari Brahmasari (2004:121-122), yaitu: Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki, Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan seluruh waktu yang dimiliki, Kemampuan perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan, Kemampuan perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

3.3 Instrumen Penelitian

Pengukuran variabel bebas, variabel antara, dan variabel terikat dalam kuisioner adalah menggunakan skala *Likert* dengan skala penilaian (skor) 1 sampai dengan 5, dengan variasi jawaban untuk masing-masing *item* pertanyaan adalah "sangat setuju/ mampu", "setuju/mampu", "cukup setuju/cukup mampu", "tidak setuju/tidak mampu" dan "sangat tidak setuju/sangat tidak mampu". Masing-masing pilihan jawaban diberi nilai 1 untuk jawaban ekstrim negatif dan nilai 5 untuk jawaban ekstrim positif.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Data yang akan diambil dalam penelitian ini adalah berupa data primer sedangkan metode pengumpulan data dilakukan dengan kuisioner yang diberikan kepada responden secara langsung (Sugiyono, 2005:135).

3.5 Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Dalam perhitungan pengolahan data, peneliti mempergunakan alat bantu yang berupa program aplikasi komputer yaitu *SPSS* versi 13.0 dan *AMOS* versi 4.0.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya bahwa motivasi kerja memang sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri besarnya sangat relatif atau berbeda antara satu orang dengan orang lainnya. Tetapi secara keseluruhan, para responden menyatakan bahwa selama bekerja di perusahaan mereka menyatakan merasa puas atas motivasi kerja yang selama ini diberikan oleh manajemen kepada para karyawan perusahaan.A

4.2 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya hasil dari pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan yang dijalankan belum tentu mempunyai dampak yang selalu positif atau baik bagi kerja, sebab semakin tinggi pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan dilakukan, maka akan berdampak pada penurunan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu. Pelaksanaan aktivitas kepemimpinan yang lebih banyak ke arah menekan karyawan bisa saja menyebabkan seorang karyawan dapat mencapai kepuasan dalam bekerja, tetapi belum tentu dapat membawa pengaruh yang positif dalam pembentukan kepribadian bawahan untuk ikhlas bekerja mencapai tujuan kerja.

4.3 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya budaya kerja merupakan suatu konsep yang dapat dijadikan sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan kerja, strategi dan kerja tugas, serta dampak yang dihasilkan, karena tanpa ukuran yang valid dan reliabel dari aspek kritis budaya kerja maka pernyataan tentang dampak budaya pada kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus (Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004:16)).

4.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya meskipun motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi belum tentu mempengaruhi kinerja perusahaan. Hal ini dapat terjadi karena karyawan yang merasa puas karena telah dipenuhi kebutuhannya oleh manajemen dapat bekerja secara optimal. Belum optimalnya kerja seorang karyawan dibatasi oleh adanya kebijakan atasan misalnya berhubungan dengan waktu lembur, yaitu karyawan yang telah terpenuhi kebutuhannya merasa bahwa manajemen telah memberikan penghargaan kepada dirinya sehingga dia merasa harus bekerja dengan profesional artinya apabila terdapat pekerjaan yang melekat pada dirinya yang sampai dengan jam kerja belum selesai tetapi dapat diselesaikan hari tersebut, karyawan tersebut bermaksud untuk menyelesaikannya karena dedikasi dan loyalitas terhadap pekerjaannya meskipun tidak diperhitungkan waktu lembur. Tetapi pihak manajemen menentukan bahwa sesuai ketentuan yang ada hal tersebut tidak diperkenankan, akhirnya karyawan tersebut akan menyelesaikan pada hari berikutnya.

4.5 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk memengaruhi banyak orang melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan kerja diharapkan dapat menimbulkan perubahan positif berupa kekuatan dinamis yang dapat mengkoordinasikan kerja dalam rangka mencapai tujuan jika diterapkan sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan kedua belah pihak sesuai dengan jabatan yang dimiliki.

4.6 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya budaya kerja yang merupakan hasil dari interaksi ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungan kerjanya, akan membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai kerja berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang, persepsi keseluruhan ini akan menjadi budaya atau kepribadian kerja tersebut yang mampu mendukung dan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan serta dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.

4.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya bahwa secara umum kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Lawler dan Porter (1967) dalam Usmara (2006:45) dan Hasibuan dalam Sujak (1990) dan Sutiadi (2003:6). Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Koesmono (2005) memberikan suatu kesimpulan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja.

5. PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* melalui program *AMOS* versi 4.0 dan pembahasan hasil penelitian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa hal penting dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
- b. Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
- c. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
- d. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan
- e. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan
- f. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan
- g. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Brahmajari Ida Ayu, 2004. *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok* Penerbitan *Pers Jawa Pos*, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- [2] Budiman Fransiska Maria, 2005. *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan suatu Studi pada Plaza Marina Surabaya*, Tesis Universitas 17 Agustus Surabaya.
- [3] Collins Eliza G.C., Devanna Mary Anne, 1994. *The Portable MBA (Terjemahan)*, Cetakan Pertama, Binarupa Aksara, Jakarta.
- [4] Damanhuri Didin S., 2003. *SDM Indonesia Dalam Persaingan Global*, Jurnal Harian Sinar Harapan, Bogor.
- [5] Dubrin Andrew J., 2005. *Leadership (Terjemahan)*, Edisi Kedua, Prenada Media, Jakarta.

- [6] Ermayanti Dwi, Thoyib Armanu, 2001. *Pengaruh Faktor Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Surabaya*, Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- [7] Gibson, Ivancevich, Donnely, 1997. *Organizations (Terjemahan)*, Cetakan Keempat, PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- [8] Koesmono H. Teman, 2005. *Pengaruh Budaya Kerja terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur*, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.