

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI  
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PADA KANTOR KESEHATAN  
PELABUHAN KELAS I MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Manajemen*



**Oleh :**

**MUSLIMIN TUMANGGER**  
**1205161061 P**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2017**

## KATA PENGANTAR



Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya yang tiada tara kepada kita semua terumata kepada penulis, dan sholawat beriring alam disampaikan kepada Nabi Muhammad Saw, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Judul dari skripsi ini adalah : **“Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan”**. Di dalam penulisan proposal ini penulis telah berusaha dan berupaya dengan segala kemampuan yang ada, namun penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan di dalamnya, untuk itu penulis dengan rasa rendah hati bersedia menerima saran dan kritik yang sifatnya membangun dalam perbaikan proposal penelitian ini kedepannya.

Dalam mempersiapkan skripsi ini, penulis banyak menerima bantuan berupa bimbingan dan petunjuk. Untuk itu pada kesempatan ini izinkanlah penulis untuk mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak terutama kepada :

1. Kedua orang tua, Ayahanda tersayang Rasman Tumangger dan Ibunda tercinta Nurita Br Solin yang telah memberikan segala kasih sayangnya kepada penulis, berupa besarnya perhatian, pengorbanan, bimbingan serta do'a yang tulus terhadap Penulis, sehingga penulis termotivasi dalam menyelesaikan pembuatan skripsi ini.

2. Bapak Dr. Agussani, MAP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Zulaspan Tupti, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Ade Gunawan, SE, M.Si wakil dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudi Tanjung SE,M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
6. Bapak Dr. Jufrizen SE, M.Si selaku Selaku Sekretariat Jurusan dan selaku dosen P.A Manajemen Universitas Sumatera Utara.
7. Ibu Linzzy Pratami Putri, SE, MM, selaku Pembimbing yang telah banyak membimbing dan mengarahkan penulis.
8. Bapak dan Ibu dosen yang telah banyak berjasa memberikan ilmu dan mendidik penulis selama masa perkuliahan.
9. Bapak Dr. Jeffri Hasurungan M.Ph selaku Kepala Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan.
10. Seluruh staff dan Pegawai bagian Sub Bidang umum dan Keuangan.
11. Terima kasih kepada teman spesial saya Ida Syafitri yang selalu mendukung saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
12. Teima kasih kepada teman – teman angkatan 2011 kelas B malam Fahrozi, Gordon, Eka, Amal, Agung, Ramadhan, Ismail, Girang KDI dan lainnya yang telah membantu saya dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhirnya sekian dan terima kasih. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi rekan-rekan mahasiswa dan para pembaca sekalian. Semoga Allah SWT selalu

melimpahkan taufik dan hidayah-Nya pada kita semua serta memberikan keselamatan dunia dan akhirat.

Medan, Oktober 2016

Penulis

**MUSLIMIN TUMANGGER**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	4
C. Batasan dan Rumusan Masalah .....	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	<b>8</b>
A. Uraian Teoritis .....	8
1. Kinerja Karyawan .....	8
a. Pengertian Kinerja .....	8
b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja .....	9
c. Tujuan Kinerja Karyawan .....	13
d. Indikator Kinerja .....	16
2. Budaya Organisasi .....	17
a. Pengertian budaya organisasi.....	17
b. Faktor-Faktor Budaya Organisasi .....	18
c. Jenis-Jenis Budaya Organisasi .....	19
d. Fungsi Budaya Organisasi .....	21
e. Indikator Budaya Organisasi.....	23
3. Kepemimpinan.....	24
a. Pengertian Kepemimpinan.....	24
b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan .....	24
c. Teori-teori Kepemimpinan .....	26
1) Teori Sifat (Trait Theory) .....	27
2) Teori Kelompok .....	28
3) Teori Situasional dan Model Kontijensi .....	29
4) Teori Jalan Kecil – Tujuan (Path – Goal Theory) ...	30
d. Indikator Kepemimpinan .....	31
4. Kepuasan Kerja .....	32
a. Pengertian Kepuasan Kerja .....	32
b. Faktor-faktor Kepuasan Kerja .....	33
c. Pedoman Meningkatkan Kepuasan Kerja .....	34
d. Indikator Kepuasan Kerja .....	36
B. Kerangka konseptual.....	38

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja .....	38
2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja .....	39
3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja .....	39
4. Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan .....	40
C. Hipotesis.....	42
<b>BAB III METODELOGI PENELITIAN .....</b>	<b>43</b>
A. Pendekatan Penelitian .....	43
B. Defenisi Operasional.....	43
C. Tempat dan Waktu Penelitian .....	45
D. Populasi dan Sampel .....	46
E. Teknik Pengumpulan Data.....	48
F. Teknik Analisis Data.....	53
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>60</b>
A. Hasil Penelitian.....	60
1. Deskriptif Data.....	60
2. Karakteristik Responden .....	60
3. Deskripsi Variabel Penelitian .....	62
4. Regresi Linier Berganda.....	71
5. Uji Asumsi Klasik .....	73
6. Uji Hipotesis .....	79
7. Koefisien Determinasi ( R-Square) .....	85
B. Pembahasan .....	86
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>90</b>
A. Kesimpulan.....	90
B. Saran.....	91

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel III.1	Indikator Kinerja ..... 45
Tabel III.2	Indikator Kepemimpinan..... 45
Tabel III.3	Indikator Budaya Organisasi ..... 46
Tabel III.4	Indikator Kepuasan Kerja..... 46
Tabel III.5	Jadwal Penelitian ..... 47
Tabel III.6	Jumlah Sampel Penelitian ..... 48
Tabel III.7	Skala Likert ..... 49
Tabel III. 8	Uji Validitas Kepemimpinan (X1)..... 50
Tabel III. 9	Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi(X2) ..... 51
Tabel III.10	Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (X3) ..... 51
Tabel III. 11	Uji Validitas Variabel Kinerja (Y) ..... 52
Tabel III.12	Ujia Reliabilitas Cronbach Alpha ..... 53
Tabel IV. 1	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis kelamin ..... 60
Tabel IV.2	Distribusi Responden Berdasarkan Usia ..... 61
TabelIV .3	Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan..... 61
Tabel IV.4	Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja ..... 62
Tabel IV.5	Data Kuesioner Kepemimpinan (X1)..... 62
Tabel IV.6	Data Kuisioner Budaya Organisasi ( X2)..... 65
Tabel IV.7	Data Kuisioner Kepuasan Kerja (X3) ..... 67
Tabel IV.8	Data Kuesioner Kinerja (Y) ..... 70
Tabel IV.9	Hasil Pengujian Regresi Berganda ..... 72
Tabel IV.10	Uji Normalitas Dengan Uji Kolmogorov-Smirnov ..... 74

Tabel IV.11	Uji Multikolinearitas .....	77
Tabel IV 12	Hasil Uji - t .....	80
Tabel IV.13	Hasil Uji – F .....	84
Tabel IV.14	Koefisien Determinasi (R-Square).....	86

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar II.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja .....	38
Gambar II.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja .....	39
Gambar II.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja .....	40
Gambar II.4 Kerangka Konseptual.....	42
Gambar III.1 Kriteria Uji – t .....	57
Gambar III.2 Kriteria Uji – f .....	58
Gambar IV.1 Uji Normalitas dengan Grafik Histogram.....	75
Gambar IV.2 Uji Normalitas dengan Grafik Normal P-P Plot .....	76
Gambar IV.3 Uji Heterogekedastisitas dengan Grafik Scaterplot.....	78
Gambar IV.4 Kriteria Pengujian Hipotesis 1 .....	81
Gambar IV.5 Kriteria Pengujian Hipotesis 2 .....	82
Gambar IV.6 Kriteria Pengujian Hipotesis 3 .....	83
Gambar IV.7 Kriteria Pengujian Hipotesis 4 .....	84

## ABSTRAK

### **MUSLIMIN TUMANGGER (1205161061P). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan. Skripsi 2016**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif dan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 212 karyawan, sedangkan sampel yang digunakan 68 karyawan yang memenuhi kriteria. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik kuesioner (angket), interview awal (wawancara), dan studi dokumentasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Uji Asumsi Klasik, Analisis Linear Berganda Uji t, Uji F, dan Koefisien Determinasi. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program *Software SPSS (Statistic Package For The Social Sciens)* versi 16.00 for windows.

Dari hasil pengolahan data Uji Asumsi Klasik data bersifat normal. Dari hasil uji t diketahui nilai  $t_{tabel} = 1,997$  sedangkan nilai  $t_{hitung}$  antara kepemimpinan terhadap kinerja adalah 2,369, nilai  $t_{hitung}$  antara budaya organisasi terhadap kinerja adalah 2,486 dan nilai  $t_{hitung}$  antara kepuasan kerja terhadap kinerja adalah 2,881. Dari hasil koefisien Determinasi diperoleh nilai *Adjusted R-Square* yaitu 0,179 atau 17,9%.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara parsial kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan secara simultan kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan.

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

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Di dalam suatu organisasi atau perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang memiliki peranan yang sangat penting sebagai penggerak demi kelancaran jalannya kegiatan serta usaha. Faktor penting yang menunjang tercapainya tujuan organisasi adalah pemberdayaan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya.

Kinerja karyawan yang baik atau buruk memiliki dampak terhadap perusahaan apabila karyawan memiliki kinerja yang baik, maka tujuan perusahaan akan tercapai. Sebaliknya, jika kinerja memburuk maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Menurut Wibowo (2014, hal.7) bahwa, hal. “Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Menurut Mangkunegara (2013, hal.67), bahwa, hal. “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa definisi diatas mengenai kinerja, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah suatu pencapaian hasil kerja oleh karyawan dalam melakukan tugas maupun perannya dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Lyman Porter Dan Edward Lawler dalam buku wibowo (2014, hal.85) berpendapat bahwa kinerja merupakan fungsi dari keinginan melakukan pekerjaan, keterampilan yang perlu untuk menyelesaikan tugas, pemahaman yang jelas atas apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Sementara itu, jay lorsch dan paul lourence menggunakan pemahaman bahwa kinerja adalah fungsi atribut individu, organisasi, dan lingkungan.

Faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pimpinan itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah ( Sutrisno 2009, hal.213) Tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan ( Sutrisno 2009, hal.213 ) Masalah-masalah yang sering muncul yang berkaitan dengan kepemimpinan diantaranya , hal. pembagian yang tidak sesuai keahlian pimpinan, dan seringkali mengadakan jam kerja tambahan tanpa memikirkan kondisi karyawan. Jadi kemampuan kepemimpinan seorang atasan dapat menentukan hasil kerja bawahannya dimana dengan kepemimpinan yang memiliki aturan pasti akan dapat dijadikan pedoman dan pegangan serta didukung kepemimpinan yang tegas dan berani mengambil tindakan atau keputusan.

Faktor kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan. Handoko dalam edy sutrisno (2009, hal.75) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

Kantor kesehatan pelabuhan kelas I Medan merupakan perusahaan yang berorientasi pada bidang kesehatan. Untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan karyawan dituntut untuk memiliki kinerja yang baik dengan memiliki perencanaan kerja. Untuk itu diperlukan juga pemimpin yang dapat mengawasi serta dapat memberikan arahan kepada karyawannya agar dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien. Selain itu, perusahaan juga perlu menerapkan budaya organisasi sebagai pedoman bagi karyawan untuk dapat bekerja dengan baik dan tercapainya tujuan perusahaan. Apabila kedua hal tersebut berjalan dengan baik, maka karyawan akan bekerja dengan baik.

Berdasarkan riset awal yang dilakukan pada Kantor kesehatan pelabuhan kelas I Medan ditemukan permasalahan yang timbul dari perusahaan, yaitu mengenai kinerja karyawan yang menurun yang ditandai dengan masih adanya beberapa karyawan yang tidak menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu, adanya karyawan yang tidak teliti dalam mengerjakan pekerjaannya dan adanya karyawan yang mengalami penurunan pencapaian target.

Permasalahan yang lain adanya karyawan yang merasa pemimpinnya bertindak secara otoriter atau sesuai keinginannya sendiri dengan memberikan

tugas atau pekerjaan yang bukan menjadi tanggung jawab karyawan tersebut. Selain itu, karyawan merasa cara penyampaian pimpinan kurang tersampaikan dan kurangnya perhatian yang diberikan pimpinan kepada bawahannya, sebagai contoh pimpinan bersikap tidak acuh dan kurang berbaur dengan karyawannya.

Adapula permasalahan lain yang ditemukan adalah mengenai budaya organisasi, hal ini ditandai dengan adanya karyawan yang berperilaku tidak sesuai dengan budaya kerja yang diterapkan oleh perusahaan, misalnya masih ada karyawan yang tidak bertanggung jawab di dalam pekerjaannya, dan adanya beberapa karyawan yang tidak disiplin dalam bekerja.

Selain itu permasalahan lain yang muncul adalah mengenai kepuasan kerja karyawan dimana karyawan merasa kurang puas terhadap pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan. Hal ini ditandai dengan adanya pimpinan memberikan pekerjaan yang bukan merupakan tanggung jawab pekerjaan tersebut, tidak adanya jenjang karir yang jelas, minimnya pelatihan dan pengembangan diri yang diberikan oleh perusahaan.

Berdasarkan permasalahan di atas yang telah dikemukakan tersebut, penulis tertarik untuk mengangkat judul , hal. **“Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor kesehatan pelabuhan kelas I Medan”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan penulis pada Kantor kesehatan pelabuhan kelas I Medan dapat diperoleh informasi tentang permasalahan yang timbul dalam perusahaan yaitu , hal.

1. Sikap pemimpin sebagai atasan cenderung kurang memperhatikan bawahannya.
2. Adanya karyawan yang berperilaku tidak sesuai dengan budaya kerja yang diterapkan oleh perusahaan.
3. Adanya karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan yang diberikan, yang bukan merupakan tanggung jawabnya.
4. Adanya penurunan kinerja karyawan

### **C. Batasan dan Rumusan Masalah**

#### **1. Batasan Masalah**

Mengingat keterbatasan seorang penulis dan kemampuan yang dimiliki oleh penulis, untuk menghindari ketidakjelasan dalam pembahasan, maka penulis batasi tentang kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan pada Kantor kesehatan pelabuhan kelas I Medan

#### **2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah dari batasan masalah diatas, maka penulis merumuskan masalah, hal.

- a. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan?
- b. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan?
- c. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan?

- d. Apakah ada pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan?

## **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan penelitian**

- a. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan.
- b. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan.
- c. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan.
- d. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan.

### **2. Manfaat Penelitian**

Manfaat-manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut, hal.

- a. Sebagai bahan masukan dan ilmu pengetahuan bagi penulis dalam masalah budaya organisasi, kepemimpinan, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.
- b. Sebagai bahan masukan bagi perusahaan Kantor kesehatan pelabuhan kelas I Medan dalam hal pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

- c. Sebagai referensi bagi peneliti lain dimasa yang akan datang.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teoritis**

##### **1. Kinerja Karyawan**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya dapat diartikan sebagai hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja juga memiliki pemahaman sebagai hasil kerja dari seseorang individu secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan oleh organisasi kepadanya.

Menurut Wibowo (2014, hal.7) bahwa, hal. “Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Sedangkan menurut Amstrong dan Baron (1998, hal.15) bahwa, hal. “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Menurut peneliti terdahulu minor dalam buku Edy sutrisno (2010, hal.170) berpendapat bahwa, hal. Kinerja (*performance*) adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya.

Menurut Mangkunegara (2013, hal.67), bahwa, hal. “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa definisi diatas mengenai kinerja, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah suatu pencapaian hasil kerja oleh karyawan dalam melakukan tugas maupun perannya dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

#### **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja**

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja individu dalam organisasi menurut Mangkunegara (2014, hal.16) adalah sebagai berikut, hal.

##### 1) Faktor Individu

Secara psikologi, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengolah dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari – hari dalam mencapai tujuan organisasi.

##### 2) Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis,

iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Sedangkan menurut Henry Simamora dalam Mangkunegara (2014, hal.14), faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut, hal.

a. Faktor individual yang terdiri dari, hal.

- 1) Kemampuan dan keahlian
- 2) Latar belakang
- 3) Demografi

b. Faktor psikologis yang terdiri dari, hal.

- 1) Persepsi
- 2) *Attitude*
- 3) *Personality*
- 4) Pembelajaran
- 5) Motivasi

c. Faktor organisasi yang terdiri dari, hal.

- 1) Sumber daya
- 2) Kepemimpinan
- 3) Pengkepemimpinanan
- 4) Struktur
- 5) *Job design*

Berikut adalah penjelasan mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja, hal.

a. Faktor individual

1) Kemampuan dan keahlian

Kemampuan adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan tugas dalam suatu pekerjaan. Keahlian adalah kemampuan untuk melakukan sesuatu terhadap sebuah peran.

2) Latar belakang

Latar belakang adalah titik tolak untuk memberikan pemahaman kepada karyawan mengenai apa yang ingin di sampaikan.

3) Demografi

Demografi adalah ilmu mengenai tingkat perkembangan dari kelahiran, kematian, dan migrasi serta dampak dari perubahan tersebut dan perkembangannya.

b. Faktor psikologis

1) Persepsi

Persepsi adalah tindakan menyusun, mengenali, dan menafsirkan informasi sensoris guna memberikan gambaran dan pemahaman tentang lingkungan.

2) *Attitude*

*Attitude* adalah sikap, tingkah laku, atau perilaku perorangan dalam berinteraksi ataupun berinteraksi dengan sesama manusia. *Attitude* itu sangat diperlukan dalam kehidupan sehari – hari.

3) *Personality*

*Personality* adalah suatu totalitas yang kompleks dari individu, sehingga nampak dalam tingkah lakunya yang unik.

#### 4) Pembelajaran

Pembelajaran adalah proses, cara, perbuatan menjadikan orang hidup sendiri.

#### 5) Motivasi

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

### c. Faktor organisasi

#### 1) Sumber Daya

Sumber daya adalah suatu nilai potensi yang dimiliki oleh suatu materi atau unsur tertentu dalam kehidupan. Sumber daya tidak selalu bersifat fisik, tetapi juga non-fisik (*intangible*).

#### 2) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

#### 3) Pengkepemimpinan

Pengkepemimpinan ialah sesuatu yang diberikan pada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keuntungan di bidang tertentu. Pengkepemimpinan biasanya diberikan dalam bentuk medali, piala, gelar, sertifikat, plaket atau pita. Suatu pengkepemimpinan kadang-kadang disertai dengan pemberian hadiah berupa uang seperti Hadiah Nobel untuk kontribusi terhadap masyarakat, dan Hadiah Pulitzer untuk pengkepemimpinan bidang literatur.

#### 4) Struktur

Struktur adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Struktur Organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor kepada siapa.

#### 5) *Job Design*

*Job design* adalah suatu pendekatan didalam suatu pekerjaan yang dilakukan dengan sedemikian rupa untuk memetik minat pekerja dengan mengadakan *job enlargement* yaitu praktek untuk memperluas isi dari pada suatu pekerjaan yang meliputi jenis dan tugas dalam tingkat yang sama.

Dengan demikian pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan.

#### **c. Tujuan Kinerja Karyawan**

Tujuan didefinisikan sebagai apa yang diharapkan untuk dicapai oleh suatu organisasi, fungsi, departemen dan individu dalam suatu periode waktu tertentu. Arti pentingnya menetapkan tujuan adalah sebagai proses manajemen yang memastikan bahwa setiap pekerja individual tahu peran apa yang harus mereka lakukan dan hasil apa yang perlu mereka capai untuk memaksimalkan kontribusinya pada keseluruhan bisnis. Dengan adanya tujuan memungkinkan

pekerja mengetahui apa yang diperlukan dari mereka, atas dasar apa kinerja harus dilakukan dan bagaimana kontribusinya akan dinilai.

Menurut Wibowo (2014, hal.46) bahwa pada dasarnya terdapat banyak tujuan dalam suatu organisasi. Tujuan tersebut dapat dinyatakan dalam berbagai tingkatan sebagai berikut, hal.

- 1) *Corporate level* merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud, nilai-nilai dan rencana strategi dari organisasi secara menyeluruh untuk dicapai.
- 2) *Senior managemen level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
- 3) *Business-unit, functional, atau department level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.
- 4) *Team level* merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
- 5) *Individual level*, yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen atau organisasional.

Sementara itu, Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2014, hal.50) memberikan deskripsi tentang karakteristik suatu tujuan yang dapat dikatakan baik menunjukkan sifat-sifat sebagai berikut, hal.

- 1) *Consistance (konsisten)*, artinya terdapat konsistensi antara nilai-nilai organisasi dengan tujuan departemen dan korporasi.
- 2) *Precise (tepat)*, artinya dinyatakan dengan jelas, dirumuskan dengan baik, dan menggunakan kata positif sehingga tidak menimbulkan interpretasi.
- 3) *Challenging (menantang)*, artinya penentuan tujuan cukup memberikan tantangan sehingga bersifat merangsang standar kinerja tinggi dan mendorong kemajuan.
- 4) *Measurable (dapat diukur)*, artinya tujuan dapat dihubungkan dengan ukuran kinerja secara kuantitatif dan kualitatif.
- 5) *Achiavable (dapat dicapai)*, artinya terjangkau dalam kapabilitas individual dengan memperhitungkan setiap hambatan yang mempengaruhi kapasitas individu mencapai tujuan, termasuk kekurangan sumber daya, pengalaman atau training, atau faktor eksternal diluar kontrol individu.
- 6) *Agreed (disetujui)*, artinya disetujui bersama oleh manajer atau individu, meski disadari kadang-kadang individu harus dibujuk harus menerima standar lebih tinggi daripada keyakinan atas kemampuan mereka.
- 7) *Time-related (dihubungkan dengan waktu)*, artinya tujuan yang ditentukan dapat tercapai dalam waktu yang ditentukan. Waktu menjadi indikator keberhasilan atau kegagalan.

- 8) *Teamwork-oriented* (berorientasi pada kerja sama tim), artinya tujuan menitikberatkan pada prestasi yang diperoleh melalui kerja sama tim maupun prestasi individu.

**d. Indikator Kinerja**

Mangkunegara (2013, hal.75), mengemukakan bahwa indikator kinerja yaitu, hal.

- 1) Kualitas kerja
- 2) Kuantitas kerja
- 3) Pelaksanaan Tugas
- 4) Tanggung Jawab

Berikut ini adalah penjelasan mengenai indikator kinerja karyawan, hal.

1) Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing – masing.

3) Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4) Tanggung Jawab

Tanggung jawab setiap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

## 2. Budaya Organisasi

### a. Pengertian budaya organisasi

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai ( *values* ), keyakinan-keyakinan ( *beliefs* ) asumsi-asumsi ( *assumption* ), atau norma-norma yang telah berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya (Edy Sutrisno, 2010 , hal. 2)

Menurut Robbins dalam Moehariono (2012, hal.335), budaya organisasi merupakan sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dikepemimpinani organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi mempermudah tumbuhnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kematangan system social, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang membantu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Sedangkan Moeljono (2005, hal.13), mengatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu aset atau sumber daya organisasi yang

menjadikan organisasi dinamis karakteristik fisik (*observable*) ataupun non fisik (*unobservable*) yang khas berisi asumsi-asumsi, nilai-nilai, norma, komitmen dan kepercayaan, bermanfaat untuk mendorong dan meningkatkan efisiensi dan efektifitas *organisasi public ataupun privat*.

### **b. Faktor-Faktor Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dalam Tika (2006, hal.10) terdapat beberapa karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan maka akan menjadi budaya internal yaitu , hal.

1. Inisiatif Individu
2. Pengarahan
3. Kontrol atau Pengawasan

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut , hal.

- a) Inisiatif individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dikepemimpinani oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi. Manusia memiliki unsur-unsur potensi budaya yaitu pikiran (*cipta*), rasa dan kehendak (*karsa*).
- b) Pengarahan yaitu sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapatmenciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehinggapara pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukanpara pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran danharapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi. Bentuk

Pengarahan Pada umumnya pimpinan menginginkan pengarahan kepada anggota atau karyawan dengan maksud agar mereka bersedia bekerja dengan sebaik mungkin, dan diharapkan tidak menyimpang dari prinsip-prinsip.

- c) Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan menurut Handoko (2003, hal.360) dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.

### **c. Jenis-Jenis Budaya Organisasi**

Para peneliti telah berusaha mengidentifikasi dan mengukur beberapa tipe budaya organisasi dalam rangka mempelajari hubungan antara tipe efektivitas dan organisasi. Pencarian ini di dorong oleh kemungkinan bahwa budaya tentu lebih efektif dibandingkan dengan yang lain. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005, hal.86) bahwa secara umum terdapat tiga (3) jenis budaya organisasi yaitu

- 1) budaya konstruktif
- 2) budaya pasif defensif
- 3) budaya agresif defensif

Berikut ini penjelasannya, hal.

- a) budaya konstruktif

budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan

kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, pengkepemimpinan yang manusiawi dan persatuan.

b) Budaya pasif defensif

Budaya pasif defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain yang tidak mengancam keamanan kerja sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghidupan.

c) Budaya agresif defensif

Budaya agresif defensif mendorong karyawan untuk mengerjakan tugasnya dengan kerja keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan perfeksionis.

Meskipun sebuah organisasi dapat menampilkan satu tipe budaya organisasi secara menonjol, ia dapat menunjukkan keyakinan normative memiliki sub budaya fungsional, sub budaya geografis, sub budaya pekerjaan berdasarkan pada gelar atau posisi seseorang, sub budaya seseorang yang diambil dari aktifitas sosial seperti budaya liga bowling atau golf dan budaya berlawanan. (Kreitner dan Kinicki, 2003, hal.87-89).

Menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2010, hal.31) membagi budaya menjadi empat tipe, yaitu, hal. “ the academy, the club, the baseball dan the fortress”

- 1) *The academy*, berfikir tentang organisasi yang mempekerjakan banyak lulusan perguruan tinggi baru dan memberi mereka pelatihan khusus yang mereka perlukan untuk melakukan berbagai variasi pekerjaan.
- 2) *The Club*, menunjukkan bahwa banyak organisasi sangat berkepentingan untuk mendapatkan orang yang sesuai dan loyal. Organisasi dinamakan club, dimana umur dan pengalaman seseorang sangat dikepemimpinani.
- 3) *The baseball team*, dapat mengidentifikasi bintang yang sangat berbakat dan dibayar tinggi, tetapi ingin pindah ke tim lain apabila mendapat tawaran yang lebih baik. Biasanya mereka bergerak dibidang teknologi tinggi dan profesional.
- 4) *The fortress*, membayangkan organisasi yang menghadapi waktu yang berat, seperti perusahaan pengecer besar atau hasil hutan. Bagi mereka yang menyenangi tantangan yang melihat perubahan haluan perusahaan, dan yang mengabaikan kurangnya keamanan kerja, *fortress* merupakan tempat yang membangkitkan semangat untuk bekeja.

#### **d. Fungsi Budaya Organisasi**

Robbins dalam Pabundu (2006, hal.13) membagi lima fungsi budaya organisasi sebagai berikut.

- 1) Berperan menempatkan batasan.
- 2) Mengantarkan suatu perusahaan identitas bagi anggota organisasi.

- 3) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang.
- 4) Meningkatkan stabilitas system sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- 5) Sebagai mekanisme control dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Sedangkan Pabundu Tika (2006, hal.14) mengatakan bahwa fungsi utama budaya organisasi adalah aseptagai berikut, hal.

- 1) Sebagai batasan pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.
- 2) Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi.
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
- 4) Sebagai mekanisme control dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
- 5) Sebagai integrator.
- 6) Membentuk perilaku bagi karyawan.
- 7) Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.
- 8) Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.
- 9) Sebagai alat komunikasi.

#### **b. Indikator Budaya Organisasi**

Robbins (2006, hal.281) mengajukan 7 karakteristik utama yang dianggap mampu menangkap budaya organisasi, ketujuh karakteristik tersebut adalah, hal.

1) Inovasi dan pengambilan resiko.

Sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.

2) Perhatian

Sejauhmana karyawan diharapkan memperlihatkan presisi, analisis dan perhatian kepada rincian.

3) Orientasi hasil

Sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

4) Orientasi orang

Sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

5) Orientasi tim

Sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.

6) Keagresifan

Sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.

7) Kemantapan

Sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankan status quo dari pada pertumbuhan.

Riduwan (2005, hal.171) menyatakan ada 10 (sepuluh) dimensi budaya organisasi yaitu inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan, pengarahan,

integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi konflik dan pola komunikasi.

### **3. Kepemimpinan**

#### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Handoko (2012, hal.294) bahwa, hal. “Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2009, hal.2) bahwa, hal. Kepemimpinan didefinisikan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang diluar kelompok atau organisasi.

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok yang diinginkan.

#### **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan menurut Siagian (2010, hal.65), sebagai berikut, hal.

- a) Kepribadian, pengalaman masa lampau, dan harapan pemimpin.

Sebagai contoh, seorang manajer yang telah berhasil melaksanakan supervisi kecil, mungkin memilih gaya kepemimpinan yang berorientasi

pada karyawan. Memperlihatkan bahwa situasi sering berkembang ke arah yang kita harapkan-suatu gejala yang lazim disebut sebagai ramalan yang menjadi kenyataan dengan sendirinya.

b) Harapan dan perilaku atasan.

Memiliki kekuasaan untuk menyalurkan imbalan organisasional seperti bonus dan promosi, para atasan tentu saja mempengaruhi perilaku manajer tingkat bawah. Disamping itu, manajer tingkat bawah biasanya cenderung menjadikan atasannya sebagai model.

c) Tuntutan tugas

Sifat dan tanggung jawab pekerjaan bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang akan dipilih seorang manajer. Pekerjaan yang memerlukan instruksi yang tepat (menguji circuit cetak) menuntut gaya yang lebih berorientasi pada tugas dari pada pekerjaan yang langkah-langkah pelaksanaannya sebagian besar diserahkan kepada karyawan masing-masing.

d) Harapan dan perilaku rekan

Pandangan dan sikap rekan manajer sering sangat efektif mempengaruhi kerja manajer. Perilaku para manajer mempengaruhi rekan mereka; contohnya, seorang rekan kerja yang bersifat memusuhi dapat menjatuhkan seorang manajer dengan bersaing memperebutkan sumberdaya dan berperilaku tidak bisa diajak kerjasama. Apapun kecenderungannya sendiri, manajer condong, sampai tingkat tertentu, mengikuti gaya manajemen rekan-rekannya.

e) Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan

Keterampilan, pelatihan dan sikap bawahan mempengaruhi gaya yang dipilih manajer. Karyawan yang sangat mampu biasanya kurang memerlukan pendekatan yang bersikap perintah, dan sementara karyawan lain mungkin lebih menyukai seorang pemimpin yang otoriter, yang lain lagi mungkin lebih suka diberi tanggung jawab penuh atas pekerjaannya sendiri.

f) Kultur dan kewajiban organisasi.

Keduanya membentuk perilaku pemimpin dan harapan bawahan. Untuk melakukan transisi dari saat memulainya wiraswasta sampai kematangan yang mapan, banyak perusahaan komputer yang bertumbuh cepat, seperti Sun Microsystems dan Apple, harus mengadopsi bermacam gaya manajemen.

**c. Teori-teori Kepemimpinan**

Analisis ilmiah tentang kepemimpinan mulai dengan memusatkan perhatian pada para pemimpin itu sendiri. Teori-teori sifat yang dapat ditelusuri kembali sampai zaman kerajaan Yunani dan Romawi mengemukakan bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibuat.

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mengetahui orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan. Menurut

Miftah Thoha (2013, hal.31), teori-teori dalam kepemimpinan adalah sebagai berikut, hal.

### 1) Teori Sifat (*Trait Theory*)

Sifat-sifat yang harus dimiliki oleh kepemimpinan yang dirumuskan menurut Keith Davis ada empat sifat umum yang tampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi.

#### a) Kecerdasan

Pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Pemimpin tidak bisa melampaui terlalu banyak dari kecerdasan berikutnya.

#### b) Kedewasaan dan keluasaan hubungan sosial

Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, karena mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan mengkepemimpinani dan dikepemimpinani.

#### c) Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan pengkepemimpinanan yang intrinsik dibandingkan dari yang ekstrinsik.

#### d) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan

Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengikuti kepemimpinan diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

Dalam istilah penelitian Universitas Ohio pemimpin mempunyai perhatian, dan kalau mengikuti istilah penemuan Michigan, pemimpin berorientasi pada karyawan bukannya berorientasi pada produksi.

Apa yang disebutkan diatas merupakan salah satu dari sekian daftar sifat-sifat kepemimpinan organisasi yang amat penting. Tampaknya, pendekatan sifat terhadap kepemimpinan sama halnya dengan teori-teori sifat tentang kepribadian, yakni telah memberikan beberapa pandangan yang deskriptif tetapi sedikit analisis atau sedikit mengandung nilai yang prediktif.

## **2) Teori Kelompok**

Teori kelompok dalam kepemimpinan ini memiliki dasar perkembangan yang berakar pada psikologi sosial. Teori kelompok ini beranggapan bahwa, supaya kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.

Kepemimpinan yang ditekankan pada adanya suatu proses pertukaran antara pemimpin pengikutnya ini, melibatkan pula konsep-konsep sosiologi tentang keinginan-keinginan mengembangkan peranan. Penelitian psikologi sosial dapat digunakan untuk mendukung konsep-konsep peranan dan pertukaran yang diterapkan dalam kepemimpinan. Sebagai tambahan, hasil asli penemuan Universitas Ohio, dan hasil penemuan-penemuan berikutnya beberapa tahun kemudian, terutama dimensi pemberian perhatian kepada para pengikut, dapat dikatakan memberikan dukungan yang positif terhadap perspektif teori kelompok ini. Barrow dalam studi laboratoriumnya menemukan bahwa produktivitasnya kelompok mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap gaya kepemimpinan dibandingkan dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas. Hal

ini semuanya baru merupakan anggapan dari pemahaman social learning dalam kepemimpinan.

### 3) Teori Situasional dan Model Kontijensi

Dimulai pada sekitar tahun 1940-an ahli-ahli psikologi sosial memulai meneliti beberapa variable situasional yang mempunyai pengaruh terhadap peranan kepemimpinan, kecakapan, dan perilakunya. Berbagai variable situasional di identifikasikan, tetapi tidak semua ditarik oleh teori situasional ini. Kemudian sekitar tahun 1967, Fred Fiedler mengusulkan suatu model berdasarkan situasi untuk efektivitas kepemimpinan. Konsep model ini dituangkan dalam bukunya yang terkenal *Atheory Of Leadership Effectiveness*.

Fiedler mengembangkan suatu teknik yang unik untuk mengukur gaya kepemimpinan. Pengukuran ini diciptakan dengan memberikan suatu sekor yang dapat menunjukkan dugaan kesamaan diantara keberlawanan (*Assumed Similarity between Opposites, ASO*) dan team kerja yang paling sedikit disukai (*Least Preferred Coworker, LPC*).

Model ini menjelaskan atau menerangkan hubungan dengan dimensi-dimensi empiris berikut, hal.

- 1) Hubungan Pemimpin-anggota
- 2) Derajat dari struktur tugas
- 3) Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal.

Fiedler menyatakan seperti yang dilukiskan, bahwa dalam situasi yang sangat menyenangkan dan sangat tidak menyenangkan, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas atau yang hardnosed adalah sangat efektif. Dan ketika situasinya di tengah-tengah atau moderat antara menyenangkan dan tidak

menyenangkan, maka gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan kemanusiaan atau yang lunak (*lenient*) sangat efektif.

#### 4) Teori Jalan Kecil – Tujuan (**Path – Goal Theory**)

Telah diketahui secara luas pengembangan teori kepemimpinan selain berdasarkan pendekatan kontijensi, dapat pula didekati dari teori path-goal yang menggunakan kerangka teori motivasi. Dalam pengembangan yang modern, Martin Evans dan Robert House secara terpisah telah menulis karangan dalam subjek yang sama. Secara pokok, teori path-goal berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahan.

Teori Path-Goal versi House, memasukkan keempat tipe atau gaya utama kepemimpinan yang dijelaskan sebagai berikut, hal.

- a) Kepemimpinan direktif. Tipe ini sama dengan model kepemimpinan yang otokratis dari *Lippit* dan *white*. Bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.
- b) Kepemimpinan yang mendukung (*Supportive leadership*). Kepemimpinan model ini mempunyai ketersediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.
- c) Kepemimpinan partisipatif. Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

- d) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

Menurut teori path-goal ini macam-macam gaya kepemimpinan tersebut dapat terjadi dan digunakan oleh pimpinan yang sama dalam situasi yang berbeda.

#### **d. Indikator Kepemimpinan**

Menurut Edwin Ghiselli dalam Sunyoto ( 2012, hal.41) indikator gaya kepemimpinan adalah , hal.

##### 1) Kemampuan

Dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisor anality*) atau pelaksanaan fungsi fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan gaya kepemimpinan pekerjaan orang lain.

##### 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan

Mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.

##### 3) Kecerdasan

Mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya fikir.

##### 4) Ketegasan (*decisivensess*)

Kemampuan untuk membuat keputusan-keoutusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat

##### 5) Kepercayaan diri

Pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.

6) Inisiatif

Kemampuan untuk bertindak tidak tergantung mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru dan inovasi.

#### **4. Kepuasan Kerja**

##### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi. Secara umum tahap yang diamati adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri, namun pekerjaan juga mempunyai definisi yang berbeda bagi orang lain.

Menurut Usman (2011, hal.501) menyatakan kepuasan kerja adalah terpenuhinya seluruh kebutuhan pekerja dalam melaksanakan tugasnya waktu tertentu.

Menurut peneliti terdahulu Yulk dan Wexley (1977) dalam buku Sutrisno (2009, hal.76) menyatakan kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2005, hal.202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Menurut Sutrisno (2013, hal.74) terdapat bermacam – macam pengertian atau batasan tentang kepuasan kerja. Pertama, pengertian yang memandang kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Kedua, pengertian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan,

imbalan, yang diterima dalam kerja, dan hal – hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Sementara itu Mangkunegara (2013, hal.117) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap positif atau perasaan senang yang dirasakan oleh karyawan atas pekerjaan yang dilakukannya yang disebabkan oleh aspek tertentu yang bersifat individual.

#### **b. Faktor – Faktor Kepuasan Kerja**

Suatu keputusan yang diambil perusahaan tentunya berharap memberikan kepuasan kerja bagi karyawan dalam bekerja. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan berupaya untuk mencari suatu faktor yang memuaskan karyawannya dalam melaksanakan pekerjaan.

Menurut Sutrisno (2013, hal.80) mengemukakan faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain , hal.

- 1) Faktor Psikologis
- 2) Faktor Sosial
- 3) Faktor Fisik
- 4) Faktor Finansial

Adapun penjelasan dari faktor – faktor diatas adalah sebagai berikut , hal.

- 1) Faktor Psikologis

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja dan keterampilan.

2) Faktor Sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.

3) Faktor Fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruang, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.

4) Faktor Finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam – macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Berdasarkan kutipan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja seseorang memiliki banyak faktor yang mempengaruhinya, maka untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan dalam sebuah perusahaan maka manajer perlu memperhatikan setiap faktor tersebut untuk menghindari terjadinya indikasi masalah yang jika dibiarkan akan menjadi masalah di dalam perusahaan itu sendiri.

**c. Pedoman Meningkatkan Kepuasan Kerja**

Grenberg dan Baron (2003, hal.159) memberikan saran untuk mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasa, dengan cara sebagai berikut , hal.

1. Membuat pekerjaan menyenangkan

Orang lebih puas dengan pekerjaan yang mereka senang kerjakan daripada yang membosankan. Meskipun beberapa pekerjaan secara instrinsik membosankan, pekerjaan tersebut masih mungkin meningkatkan tingkat kesenangan kedalam setiap pekerjaan.

2. Orang dibayar dengan jujur

Orang yang percaya bahwa sistem pengupahan tidak jujur cenderung tidak puas dengan pekerjaannya. Hal ini diperlakukan tidak hanya untuk gaji dan upah per jam, tetapi juga *fringe benefit*.

Konsisten dengan *value theory*, mereka merasa dibayar dengan jujur dan apabila orang diberi peluang memilih *fringe benefit* yang paling mereka inginkan, kepuasan kerjanya cenderung naik.

3. Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya

Semakin banyak orang menemukan bahwa mereka dapat memenuhi kepentingannya sambil di tempat kerja., semakin puas mereka dengan pekerjaannya. Perusahaan dapat menawarkan *counselling individu* kepada pekerja sehingga kepentingan pribadi dan profesional dapat diidentifikasi dan disesuaikan.

4. Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang

Kebanyakan orang cenderung mendapatkan sedikit kepuasan dalam melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dalam berulang. Sesuai dengan *two-factor theory*, orang jauh lebih puas dengan pekerjaan yang meyakinkan mereka memperoleh sukses secara bebas melakukan kontrol atas bagaimana mereka melakukan sesuatu.

#### **d. Indikator Kepuasan Kerja**

Adapun indikator yang biasa digunakan menurut Rivai dan Sagala (2009, hal.860) yaitu , hal.

- 1) Isi Pekerjaan
- 2) Supervisi
- 3) Organisasi dan Manajemen
- 4) Kesempatan untuk maju
- 5) Gaji dan Keuntungan Finansial
- 6) Rekan Kerja
- 7) Kondisi Pekerjaan

Adapun penjelasan dari indikator diatas antara lain , hal.

##### 1) Isi Pekerjaan

Penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa puas bila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan menerima tanggung jawab.

##### 2) Supervisi

Adanya perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, supervisi yang buruk dapat meningkatkan *turn over* dan absensi karyawan.

##### 3) Organisasi dan Manajemen

Yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, untuk memberikan kepuasan kepada karyawan.

#### 4) Kesempatan untuk maju

Adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.

#### 5) Gaji dan Keuntungan Bidang Finansial

Gaji adalah suatu jumlah yang diterima atas pekerjaan yang dilakukan karyawan. Jika karyawan merasa bahwa gaji yang diperoleh mampu memenuhi kebutuhan hidupnya dan keluarganya maka kecenderungan karyawan untuk merasa puas terhadap kerjanya akan lebih besar.

#### 6) Rekan Kerja

Adanya hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan.

#### 7) Kondisi Kerja

Kondisi kerja yang mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Kondisi kerja yang mendukung artinya tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

Berdasarkan kutipan di atas, dapat disimpulkan puas atau tidaknya karyawan akan dapat diukur dengan indikator – indikator yang telah ditentukan untuk digunakan sebagai acuan dalam penilaian kepuasan kerja oleh perusahaan dan setiap indikator tersebut memiliki kriteria tertentu yang digunakan dalam mengukur seberapa puas atau tidaknya karyawan dalam perusahaan.

## **B. Kerangka konseptual**

### **1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Afny. D. Tatulus, Jantje Mandrey, Joice Rares ( 2012 ) bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Kepemimpinan menurut Handoko (2012, hal.294), adalah kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Kualitas kepemimpinan terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan, terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya. Dapat dikatakan bahwa kemajuan yang dicapai atau kemunduran yang terjadi pada suatu organisasi sangat ditentukan dan dipengaruhi oleh peranan kepemimpinannya dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

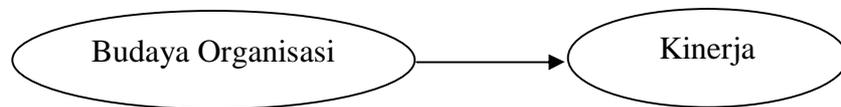


**.Gambar II.1Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

### **2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dinyatakan oleh deal dan kennedy (1982), miner (1990), budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan.

Hubungan budaya organisasi terhadap kinerja didukung oleh pendapat Robbin (2006, hal.748) Para karyawan membentuk persepsi subjektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor – faktor seperti toleransi atas resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang. Sebenarnya persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi itu. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada penguatan budaya.



**Gambar II.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

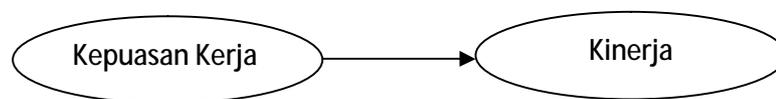
### **3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Menurut peneliti terdahulu Strauss dan Sayles (1992), karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang ada menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap karyawan pada Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkat kepuasan kerja maka dapat menyebabkan kinerja karyawan semakin meningkat. Untuk itu sebagai implikasi manajerial maka diperlukan adanya peningkatan kepuasan kerja dengan cara memberikan peningkatan tunjangan hari raya, setiap 3 bulan sekali karyawan diajak melakukan *out bount* dengan tempat yang berbeda dan memberikan insentif

tambahan upah apabila mampu melaksanakan pekerjaan melebihi target dengan kualitas hasil kerja yang baik.



**Gambar II.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

#### **4. Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.**

Menurut peneliti terdahulu, Terry (1960) menganggap kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang agar bekerja dengan rela mencapai tujuan bersama.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Supriyono (2010) menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan, artinya semakin baik kepemimpinan maka menyebabkan kepuasan kerja karyawan juga meningkat. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebaiknya figur seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dalam melakukan diskusi, menjalin komunikasi dan jiwa kepemimpinan, oleh karena itu dibutuhkan dengan cara memberikan pendidikan dan pelatihan serta memberikan kesempatan untuk melanjutkan sekolah ke jenjang yang lebih tinggi.

Sedangkan budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan, artinya semakin baik budaya organisasi maka menyebabkan kepuasan kerja karyawan juga meningkat. Untuk itu sebagai implikasi manajerial maka

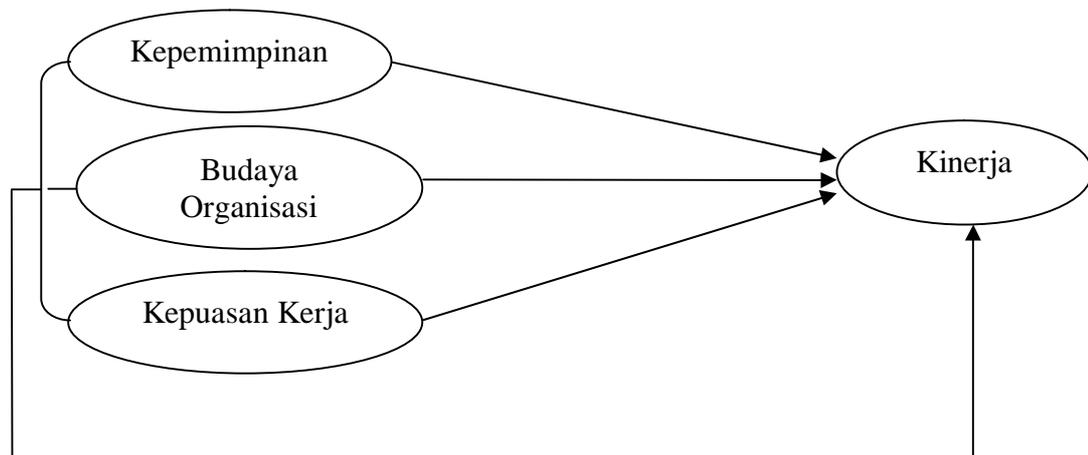
diperlukan adanya kemampuan untuk bekerja dengan jujur, bekerja sesuai waktu yang ada, misalnya datang tepat waktu jam 08.00 serta pulang jam 17.00.

Sedangkan kepuasan kerja dapat berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap karyawan pada Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkat kepuasan kerja maka dapat menyebabkan kinerja karyawan semakin meningkat. Untuk itu sebagai implikasi manajerial maka diperlukan adanya peningkatan kepuasan kerja dengan cara memberikan peningkatan tunjangan hari raya, setiap 3 bulan sekali karyawan diajak melakukan *out bount* dengan tempat yang berbeda dan memberikan insentif tambahan upah apabila mampu melaksanakan pekerjaan melebihi target dengan kualitas hasil kerja yang baik.

Sementara itu kepemimpinan dapat berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan, artinya semakin baik dan efektif kepemimpinan maka menyebabkan kinerja karyawan juga meningkat. Untuk itu sebagai implikasi manajerial maka diperlukan figur seorang pemimpin yang mampu mempunyai sikap tegas, kemampuan yang baik dalam melakukan diskusi, menjalin komunikasi dan jiwa kepemimpinan yang tinggi, oleh karena itu dibutuhkan dengan cara memberikan pendidikan dan pelatihan serta memberikan kesempatan untuk melanjutkan sekolah ke jenjang yang lebih tinggi.

Dan hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan, ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi maka menyebabkan kinerja karyawan dapat meningkat. Untuk

itu sebagai implikasi manajerial maka diperlukan adanya kemampuan untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan pekerjaan masing-masing, jujur, bekerja sesuai waktu yang ada.



**Gambar II.4 Kerangka Konseptual**

### C. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, kajian teoritis dan kajian empiris relevan maka dibuat hipotesis penelitian sebagai berikut , hal.

1. Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan.
2. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan.
3. Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan.
4. Ada pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan pada Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan.

## **BAB III**

### **METODELOGI PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Dalam penelitian ini, jenis pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dan asosiatif. Dimana dilihat dari jenis datanya maka penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif.

Kuantitatif adalah mengkaji sesuatu yang tidak mendalam/permukaan saja, waktu relatif cepat, peneliti tidak terlibat langsung dalam pengumpulan data, tahapannya linear.

Sedangkan dari cara penjelasannya, dalam penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif yang menurut Sugiyono (2012, hal.11) mendefinisikan asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dua variabel atau lebih.

Alasan pemilihan bentuk penelitian ini karena metode penelitian ini merupakan metode yang sudah cukup lama digunakan sehingga sudah menjadi tradisi sebagai metode untuk penelitian. Selain itu, metode ini memiliki beberapa aturan – aturan penelitian yang kongkrit/empiris, objektif, terukur, rasional, dan sistematis.

#### **B. Defenisi Operasional**

Penelitian ini menggunakan dua variabel bebas dan satu variabel terikat. Dimana kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel bebas dan loyalitas sebagai variabel terikat.

Definisi operasional adalah penjabaran lebih lanjut tentang definisi konsep yang diklasifikasikan dalam bentuk variabel sebagai petunjuk untuk mengukur dan mengetahui baik buruknya pengukuran dalam suatu penelitian. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini sebagai berikut.

Menurut Wibowo (2014, hal.7) bahwa, hal. “Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

**Tabel III.1 Indikator Kinerja**

No	Indikator
1	Kualitas kerja
2	Kuantitas kerja
3	Pelaksanaan tugas
4	Tanggung jawab

Sumber , hal. Mangkunegara (2013, hal.75)

Menurut Handoko (2012, hal.294) bahwa, hal. “Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

**Tabel III.2 Indikator Kepemimpinan**

No	Indikator
1	Kemampuan sebagai pengawas
2	Kebutuhan akan prestasi
3	Kecerdasan
4	Ketegasan
5	Kepercayaan diri
6	Inisiatif

Sumber , hal. Edwin Gihiselli dalam Sunyoto (2012, hal. 41)

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja (Edy Sutrisno, 2010, hal.2)

**Tabel III.3 Indikator Budaya Organisasi**

No	Indikator
1	Inovasi dan pengambilan resiko
2	Perhatian pada rincian
3	Orientasi hasil
4	Orientasi pada manusia
5	Orientasi tim
6	Agresivitas
7	Kemantapan

Sumber , hal. Robbins (2006, hal.281)

Menurut Usman (2011, hal.501) menyatakan kepuasan kerja adalah terpenuhinya seluruh kebutuhan pekerja dalam melaksanakan tugasnya waktu tertentu

**Tabel III.4 Indikator Kepuasan Kerja**

No	Indikator
1	Isi pekerjaan
2	Supervisi
3	Organisasi dan manajemen
4	Kesempatan untuk maju
5	Gaji dan keuntungan finansial
6	Rekan kerja
7	Kondisi pekerjaan

Sumber , hal. Rivai dan Sagala (2009, hal.860)

### C. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Kantor kesehatan pelabuhan kelas I Medanyang beralamat di jalan jl.veteran No.219 belawan 20411,direncanakan mulai pada bulan juni sampai oktober

**Tabel III.5 Jadwal Penelitian**

No	Kegiatan	Waktu Penelitian																			
		Juni 2016				Juli 2016				Agustus 2016				september 2016				oktober 2016			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Prariset	■	■	■	■																
2	Pengajuan Judul			■																	
3	Menyusun Proposal				■	■	■	■													
4	Bimbingan Proposal					■	■	■	■	■	■	■	■	■							
5	Seminar															■					
6	Pengumpulan Data																	■	■	■	■
7	Menyusun Skripsi																				
8	Bimbingan Skripsi																	■	■	■	■
9	Sidang																				■

### D. Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Menurut juliandi (2013, hal.54), populasi merupakan totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian. Populasi penelitian ini adalah pegawai yang ada di Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas 1 Medan.

#### 2. Sampel

Adapun jumlah karyawan pada kantor kesehatan pelabuhan kelas I Medan berjumlah 212 orang.

Menurut Arikunto (2010, hal.174) mengatakan bahwa sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang di teliti. Untuk menentukan jumlah sampel

yang dipilih digunakan rumus slovin dalam Juliandi (2013, hal.62) yaitu sebagai berikut, hal.

$$N = \frac{n}{1+n^2}$$

Keterangan , hal. n = ukuran sampel, N = ukuran populasi, e= persen ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan (misalnya, 1 %, 5 %, 10 %)

$$N = \frac{212}{1+212 \times 0.01^2} = 68 \text{ karyawan}$$

No	Bagian	Jumlah karyawan	Sampel
1	Bagian SDM	22	$\frac{68}{212} \times 22 = 7 \text{ orang}$
2	Bagian keuangan	11	$\frac{68}{212} \times 11 = 3 \text{ orang}$
3	Bagian operasional	77	$\frac{68}{212} \times 77 = 25 \text{ orang}$
4	Bagian logistik	4	$\frac{68}{212} \times 4 = 1 \text{ orang}$
5	Bagian pultol	84	$\frac{68}{212} \times 84 = 27 \text{ orang}$
6	Bagian maintenance	14	$\frac{68}{212} \times 14 = 5 \text{ orang}$
<b>Jumlah</b>		<b>212</b>	<b>68</b>

### E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah , hal.

#### 1. Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Adapun kuesioner ini menggunakan skala likert.

**Tabel III.6 Skala Likert**

<b>Pernyataan</b>	<b>Bobot</b>
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

Sumber , hal. Sugiyono ( 2012, hal.87 )

## 2. Wawancara

Wawancara dilakukan apabila ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti.

## 3. Studi Dokumen

Mempelajari data – data yang ada dalam perusahaan dan berhubungan dengan penelitian ini yaitu struktur organisasi, sejarah dan uraian setiap bagian yang ada di perusahaan.

Untuk menguji apakah instrument yang diukur cukup layak digunakan sehingga mampu menghasilkan data yang akurat, maka dilakukan uji validitas.

### a. Uji Validitas

Uji validitas ini dilakukan dengan tujuan menganalisis apakah isi item – item instrument yang disusun memang benar – benar tepat dan rasional untuk mengukur variabel penelitian.

Menurut Sugiyono (2012, hal.248) untuk mengukur validitas setiap butir pernyataan, maka digunakan teknik korelasi product moment

$$r_{xy} = \frac{n\sum XiYi - (\sum Xi)(\sum Yi)}{\sqrt{\{n\sum Xi^2 - (\sum Xi)^2\}\{n\sum Yi^2 - (\sum Yi)^2\}}}$$

Dimana , hal.

n = banyaknya pasangan pengamatan

$\sum Xi$  = Jumlah pengamatan variabel x

$\sum Yi$  = Jumlah pengamatan variabel y

$(\sum Xi^2)$  = Jumlah kuadrat pengamatan variabel x

$(\sum Yi^2)$  = Jumlah kuadrat pengamatan variabel y

$(\sum Xi)^2$  = Kuadrat jumlah pengamatan variabel x

$(\sum Yi)^2$  = Kuadrat jumlah pengamatan variabel y

$\sum XiYi$  = Jumlah hasil kali variabel x dan y

Untuk menentukan apakah suatu butir instrument valid atau tidak adalah dengan melihat nilai profitabilitas koefisien korelasinya. Jika nilai korelasi (r) yang diperoleh adalah positif, maka butir yang akan diuji tersebut valid. Jika  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  dan nilainya positif, maka butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid. Tetapi  $r_{hitung}$  lebih kecil dari pada  $r_{tabel}$  maka dapat disimpulkan butir pertanyaan tersebut tidak valid.

### **b. Uji Reliabilitas**

Untuk mengetahui konsistensi atau kepercayaan hasil ukur yang mengandung kecermatan pengukuran maka dilakukan uji reliabilitas. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach alpha*. Dikatakan reliable bila hasil *Cronbach alpha* > 0,60 dengan rumus alpha sebagai berikut , hal.

$$r = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Dimana , hal.

$r$  = Reliabilitas Instrumen

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma b^2$  = Jumlah varians butir

$\sigma_1^2$  = Varians total.

Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut , hal.

- 1) Jika nilai koefisien reliabilitas yakni  $\geq$  Alpha 0,6 maka reliabilitas cukup baik.
- 2) Jika nilai koefisien reliabilitas yakni  $\leq$  Alpha 0,6 maka reliabilitas kurang baik.

#### 4. Wawancara

Wawancara dilakukan apabila ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti.

#### 5. Studi Dokumen

Mempelajari data – data yang ada dalam perusahaan dan berhubungan dengan penelitian ini yaitu struktur organisasi, sejarah dan uraian setiap bagian yang ada di perusahaan.

### F. Teknik Analisis Data

Untuk menjawab masalah – masalah penelitian maka berdasarkan data – data yang dikumpulkan atau diperoleh oleh peneliti maka pengujian dilakukan dengan menggunakan suatu pengujian statistik dengan pengujian hipotesis

asosiatif untuk mengetahui ada atau tidak pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat yaitu dengan sebagai berikut , hal.

### 1. Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Menurut Sugiyono (2012, hal.277) persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut , hal.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana , hal.

Y = Nilai variabel Loyalitas

a = Konstanta

b = Koefisien Regresi

$X_1$  = Nilai Variabel Budaya organisasi

$X_2$  = Nilai Variabel Kepemimpinan

### 2. Asumsi Klasik

Hipotesis memerlukan uji asumsi klasik, karena model analisis yang dipakai adalah regresi linear berganda. Asumsi klasik yang dimaksud terdiri dari , hal.

#### a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Uji normalitas ini memiliki dua cara untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak, yaitu melalui pendekatan histogram, pendekatan grafik dan metode *Kolmogorov Smirnov*. Pada pendekatan histogram data berdistribusi normal apabila distribusi data tersebut memiliki kecenderungan yang berimbang baik pada sisi kiri maupun kanan. Pada pendekatan

grafik, data berdistribusi normal apabila titik mengikuti arah garis disepanjang garis diagonal.

### **b. Uji Multikolinearitas**

Digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat/tinggi diantara variabel independen. Apabila terdapat korelasi antar variabel bebas, maka terjadi multikolinearitas, demikian juga sebaliknya. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat VIF (*Varians Inflasi Factor*) antara variabel independen dan nilai tolerance. Batasan yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai tolerance  $< 0,10$  atau sama dengan  $VIF > 10$ .

### **c. Uji Heterokedastisitas**

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah dalam satu model regresi terjadi ketidaksamaan variabel dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Situasi heteroskedastisitas akan menyebabkan penafasiran koefisien regresi menjadi tidak efisien. Model regresi yang baik adalah bila varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap atau homokedastisitas. Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas yaitu salah satunya dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilihat dengan ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual yang telah *studentizad*.

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik – titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) akan mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, seperti titik – titik yang menyebar yang tidak teratur, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3. Pengujian Hipotesis

#### a. Uji t

Uji statistik t dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y). Untuk menguji signifikan hubungan, digunakan rumus uji statistik t (Sugiyono, 2012, 251) sebagai berikut, hal.

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dimana, hal.

t = Nilai t hitung

r = Koefisien Korelasi

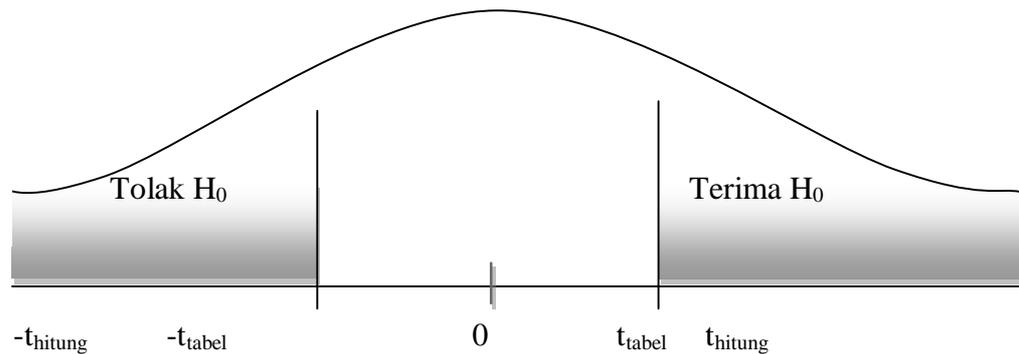
n = Banyaknya Pasangan Rank

Adapun bentuk pengujiannya adalah sebagai berikut, hal.

#### 1) Kriteria Pengambilan Keputusan

Bila t hitung lebih kecil dari tabel, maka  $H_0$  diterima, dan  $H_a$  ditolak.

Tetapi bila sebaliknya, bila t hitung lebih besar dari t tabel ( t hitung > t tabel) maka  $H_a$  diterima.



**Gambar III.1 Kriteria Uji - t**

### b. Uji F

Untuk menguji signifikansi koefisien korelasi ganda maka dihitung dengan menggunakan rumus uji f sebagai berikut, hal.

$$F_h = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Dimana, hal.

R = Koefisien Korelasi Ganda

K = Jumlah variabel Independen

n = Jumlah Sampel

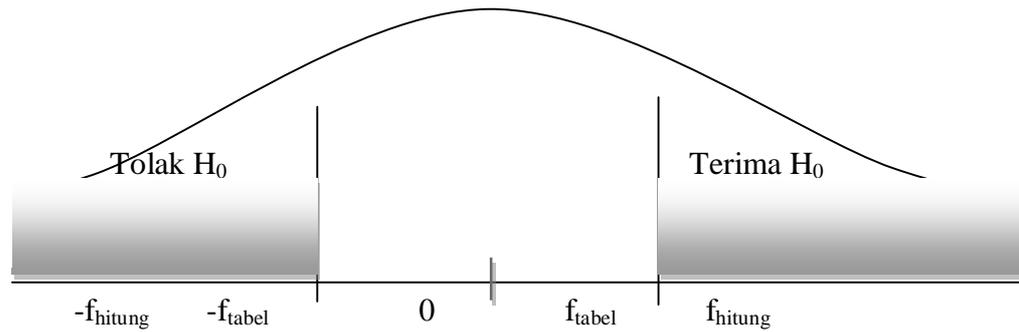
$R^2$  = Koefisien Korelasi Ganda yang telah Ditentukan

F = F hitung yang selanjutnya dibandingkan dengan F tabel

Kriteria pengujian adalah, hal.

a) Signifikan jika  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima bila  $f_{hitung} > f_{tabel}$  dan  $-f_{hitung} < -f_{tabel}$

b) Tidak signifikan jika  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak bila  $f_{hitung} < f_{tabel}$  dan  $-f_{hitung} > -f_{tabel}$



**Gambar III.2 Kriteria Uji – f**

#### 4. Koefisien Determinasi (D)

Koefisien determinasi yaitu untuk mengetahui seberapa besar persentase yang dapat dijelaskan antara variabel independen dengan variabel dependen.

Adapun rumus penghitungan koefisien determinasi yaitu, hal.

$$d = r^2 \times 100\%$$

Keterangan, hal.

d = Koefisien Determinasi

r = Nilai Korelasi Berganda

100% = Persentase Kontribusi

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Deskriptif Data

Dalam penelitian ini penulis melakukan pengelolaan data dalam bentuk angket yang terdiri dari 12 pertanyaan untuk variabel  $X_1$ , 12 pertanyaan untuk variabel  $X_2$ , 14 pertanyaan untuk variabel  $X_3$  dan 8 pertanyaan untuk variabel Y, dimana yang menjadi variabel  $X_1$  adalah Kepemimpinan, variabel  $X_2$  adalah Budaya Organisasi, variabel  $X_3$  adalah Kepuasan Kerja dan variabel Y adalah Kinerja. Angket yang disebar ini diberikan kepada 68 orang karyawan sebagai sampel penelitian.

##### 2. Karakteristik Responden

Responden penelitian ini meliputi karyawan di Kantor Kesehatan Pelabuhan I Medan yang terdiri dari beberapa karakteristik baik itu dari jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan tingkat pendidikan.

**Tabel IV.1**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi (Jumlah Orang)	Persentase (%)
1.	Laki – laki	38	55.88 %
2.	Perempuan	30	44.12 %
<b>Jumlah</b>		<b>68</b>	<b>100 %</b>

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS (2016)

Berdasarkan data dari tabel diatas dapat diketahui bahwa responden berjenis kelamin laki – laki berjumlah 38 orang atau sekitar 55,88%. Sedangkan

responden yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 30 orang atau sekitar 44,12%. Ini menunjukkan bahwa yang menjadi responden pada penelitian ini yang paling banyak adalah laki-laki.

**Tabel IV.2**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

No.	Usia (Tahun)	Frekuensi (Jumlah Orang)	Persentase (%)
1.	21 – 30	35	51.47 %
2.	31 – 40	20	29.41 %
3.	> 40	13	19.12 %
<b>Jumlah</b>		<b>68</b>	<b>100 %</b>

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS (2016)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar mayoritas usia karyawan dalam penelitian ini adalah berusia 21 - 30 tahun. Hal ini dapat dilihat dari besarnya frekuensi yaitu sebanyak 35 orang pegawai dengan persentase 51,47 %.

**Tabel IV.3**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi (Jumlah Orang)	Persentase (%)
1.	D3	16	23.53 %
2.	S1	45	66.18 %
3.	S2	7	10.29 %
4.	S3	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>68</b>	<b>100 %</b>

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS (2016)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa mayoritas tingkat pendidikan responden dalam penelitian ini adalah Sarjana S1. Hal ini dapat dilihat

dari besarnya frekuensi sebanyak 45 orang karyawan dengan persentase sebesar 66,18 %.

**Tabel IV.4**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

No.	Lama Bekerja (Tahun)	Frekuensi (Jumlah Orang)	Persentase (%)
1.	1 – 3	6	8.82 %
2.	4 – 7	32	47.06 %
3.	> 7	30	44.12 %
<b>Jumlah</b>		<b>76</b>	<b>100 %</b>

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS (2016)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa lama kerja responden dalam penelitian ini mayoritas diatas 4-7 tahun. Hal ini dapat dilihat dari besarnya frekuensi sebanyak 32 orang pegawai dengan persentase sebesar 47.06 %.

### 3. Deskripsi Variabel Penelitian

Berikut ini penulis sajikan skor atas jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan yaitu :

#### a. Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )

**Tabel IV.5**  
**Data Kuesioner Kepemimpinan ( $X_1$ )**

Tanggapan Responden	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	9	13,2	45	66,2	14	20,6	-	-	-	-	68	100
2	7	10,3	30	44,1	30	44,1	1	15	-	-	68	100
3	8	11,8	52	76,5	8	11,8	-	-	-	-	68	100
4	14	20,6	47	69,1	7	10,3	-	-	-	-	68	100
5	15	22,1	42	61,8	11	16,2	-	-	-	-	68	100
6	12	17,6	51	75	5	7,4	-	-	-	-	68	100
7	19	27,9	41	60,3	8	11,8	-	-	-	-	68	100

<i>Lanjutan</i>												
8	11	16,2	48	67,6	11	16,2	-	-	-	-	68	100
9	15	22,1	45	66,2	8	11,8	-	-	-	-	68	100
10	19	27,9	42	61,8	7	10,3	-	-	-	-	68	100
11	11	16,2	46	67,6	11	16,2	-	-	-	-	68	100
12	12	17,6	51	75	5	7,4	-	-	-	-	68	100

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS (2016)

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang Pimpinan mampu memberikan arahan kepada bawahannya, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 66,2 %
2. Jawaban responden tentang Pimpinan mampu melaksanakan fungsi manajemen yang ditetapkan perusahaan dengan baik yang diberikan, responden menjawab setuju dan kurang setuju dengan persentase jawaban yang sama sebesar 44,1%.
3. Jawaban responden tentang Pimpinan menuntut karyawan untuk prestasi kerja sebaik baiknya, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan persentase jawaban sebesar 76,5 %.
4. Jawaban responden tentang Pimpinan memiliki tanggung jawab dalam mencapai tujuan perusahaan, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan persentase jawaban sebesar 69,1%.
5. Jawaban responden tentang Pimpinan mampu berfikir kreatif, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan persentase jawaban sebesar 61,8%
6. Jawaban responden tentang pimpinan mampu memiliki daya analisis yang kuat dalam memimpin perusahaan, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan persentase jawaban sebesar 75%.

7. Jawaban responden tentang Pimpinan mampu bersikap tegas dalam mengambil keputusan, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan persentase jawaban sebesar 60,3%.
8. Jawaban responden tentang Pimpinan mampu memecahkan masalah masalah dengan cakap dan tepat, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan persentase jawaban sebesar 67,6%.
9. Jawaban responden tentang Pimpinan memiliki kepercayaan diri yang tinggi dalam memimpin perusahaan, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan persentase jawaban sebesar 66,2%.
10. Jawaban responden tentang Pimpinan mampu mengatasi berbagai masalah di dalam perusahaan dengan baik, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan persentase jawaban sebesar 61,8%.
11. Jawaban responden tentang Pimpinan memiliki inisiatif untuk mengembangkan kegiatan kerja untuk hasil yang lebih baik, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan persentase jawaban sebesar 67,6%.
12. Jawaban responden tentang Pimpinan sering membuat gebrakan gebrakan baru untuk memajukan perusahaan, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan persentase jawaban sebesar 75%.

**b. Variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)**

**Tabel IV.6**  
**Data Kuesioner Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)**

Tanggapan Responden	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	9	13,2	45	66,2	14	20,6	-	-	-	-	68	100
2	7	10,3	30	44,1	30	44,1	1	15	-	-	68	100
3	8	11,8	52	76,5	8	11,8	-	-	-	-	68	100
4	17	20,6	47	69,1	7	10,3	-	-	-	-	68	100
5	15	22,1	42	61,8	11	16,2	-	-	-	-	68	100
6	12	17,6	51	75	5	7,4	-	-	-	-	68	100
7	19	27,9	41	60,3	8	11,8	-	-	-	-	68	100
8	11	16,2	46	67,6	11	16,2	-	-	-	-	68	100
9	15	22,1	45	66,2	8	11,8	-	-	-	-	68	100
10	19	27,9	42	61,8	7	10,3	-	-	-	-	68	100
11	11	16,2	46	67,6	11	16,2	-	-	-	-	68	100
12	12	17,6	51	75	5	7,4	-	-	-	-	68	100

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS (2016)

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang Budaya organisasi yang diterapkan dapat mendorong karyawan lebih inovatif dalam bekerja, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 66,2%
2. Jawaban responden tentang Budaya organisasi yang diterapkan perusahaan dapat meminimalisir resiko yang diambil karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, responden menjawab setuju dan kurang setuju dengan persentase jawaban yang sama sebesar 44,1%.
3. Jawaban responden tentang Budaya organisasi yang diterapkan menuntut karyawan untuk lebih memperhatikan pekerjaannya, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan persentase jawaban sebesar 76,5%.

4. Jawaban responden tentang Budaya organisasi yang diterapkan perusahaan dapat membuat karyawan lebih meningkatkan prestasinya, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan persentase jawaban sebesar 69,1%.
5. Jawaban responden tentang Perusahaan memfokuskan perhatian pada pencapaian hasil kinerja karyawan, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan persentase jawaban sebesar 61,8%.
6. Jawaban responden tentang Perusahaan menuntut setiap karyawannya untuk mencapai target perusahaan dengan sebaik-baiknya, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan persentase jawaban sebesar 75%.
7. Jawaban responden tentang Keputusan yang diambil perusahaan menimbulkan efek bagi orang-orang yang ada didalam perusahaan itu sendiri, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan persentase jawaban sebesar 60,3%.
8. Jawaban responden tentang Budaya organisasi yang diterapkan perusahaan berorientasi untuk menciptakan nilai-nilai tambah bagi setiap karyawan, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan persentase jawaban sebesar 67,6%.
9. Jawaban responden tentang Perusahaan lebih mengutamakan kegiatan kerja tim, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan persentase jawaban sebesar 66,2%.
10. Jawaban responden tentang Karyawan harus saling mempercayai agar terjalin kerja sama tim yang baik, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan persentase jawaban sebesar 61,8%.

11. Jawaban responden tentang Budaya organisasi yang diterapkan menuntut karyawan lebih kompetitif dalam bekerja, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan presentase jawaban sebesar 67,6%.
12. Jawaban responden tentang Budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan menuntut karyawannya untuk lebih agresif ddalam bekerja, bukannya bersantai-santai, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan presentase jawaban sebesar 75%.

**c. Variabel Kepuasan Kerja ( $X_3$ )**

**Tabel IV.7**  
**Data Kuesioner Kepuasan Kerja ( $X_3$ )**

Tanggapan Responden	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	29	42,6	38	55,9	1	1,5	-	-	-	-	68	100
2	29	42,6	35	51,5	4	5,9	-	-	-	-	68	100
3	25	36,8	41	60,3	2	2,9	-	-	-	-	68	100
4	24	35,3	44	64,7	-	-	-	-	-	-	68	100
5	22	32,4	45	66,2	1	1,5	-	-	-	-	68	100
6	21	30,9	45	66,2	2	2,9	-	-	-	-	68	100
7	33	48,5	34	50	1	1,5	-	-	-	-	68	100
8	33	48,5	35	51,5	-	-	-	-	-	-	68	100
9	22	32,4	38	55,9	4	5,9	3	4,4	1	1,5	68	100
10	20	29,4	34	50	7	10,3	6	8,8	1	1,5	68	100
11	20	29,4	34	50	6	8,8	5	7,4	3	4,4	68	100
12	21	30,9	46	67,6	1	1,5	-	-	-	-	68	100
13	32	47,1	36	52,9	-	-	-	-	-	-	68	100
14	29	42,6	37	54,4	2	2,9	-	-	-	-	68	100

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS (2016)

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang Saya menikmati pekerjaan saya saat ini, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 55,9%

2. Jawaban responden tentang Saya senang bila tugas kerja saya dianggap menarik oleh atasan, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 51,5%.
3. Jawaban responden tentang Pimpinan memberikan perhatian dan membina hubungan dengan baik oleh karyawan, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 60,3%.
4. Jawaban responden tentang Karyawan merasa puas dengan cara pimpinan memimpin perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 64,7%.
5. Jawaban responden tentang Perusahaan memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 66,2%.
6. Jawaban responden tentang Saya merasa nyaman bekerja di perusahaan ini, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 66,2%.
7. Jawaban responden tentang Perusahaan memberikan kesempatan untuk memperoleh pengalaman baru, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 50%.
8. Jawaban responden tentang Perusahaan memberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan selama bekerja, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 51,5%.
9. Jawaban responden tentang Gaji yang diperoleh mampu memenuhi kebutuhan hidup karyawan, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 55,9%.

10. Jawaban responden tentang Gaji yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab dan pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 50%.
11. Jawaban responden tentang Karyawan saling mendukung antar rekan kerja sehingga terwujud lingkungan kerja yang hangat dan nyaman, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 50%.
12. Jawaban responden tentang Karyawan saling memperhatikan antar rekan kerja sehingga terjalin hubungan yang lebih erat, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 67,6%.
13. Jawaban responden tentang Peralatan untuk menunjang aktivitas kerja karyawan disediakan secara lengkap oleh perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 52,9%.
14. Jawaban responden tentang Sarana dan prasarana yang ada diperusahaan dinilai layak digunakan dan cukup memadai, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 54,4%.

d. Variabel Kinerja (Y)

**Tabel IV.8**  
**Data Kuesioner Kinerja (Y)**

Tanggapan Responden	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	34	50	34	50	-	-	-	-	-	-	68	100
2	25	36,8	40	58,8	3	4,4	-	-	-	-	68	100
3	25	36,8	34	50	8	11,8	1	1,5	-	-	68	100
4	25	36,8	36	52,9	7	10,3	-	-	-	-	68	100
5	19	27,9	38	55,9	7	10,3	3	4,4	1	1,5	68	100
6	18	26,5	41	60,3	5	7,4	3	4,4	1	1,5	68	100
7	26	38,2	39	57,4	2	2,9	1	1,5	-	-	68	100
8	24	35,3	38	55,9	6	8,8	-	-	-	-	68	100

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS (2016)

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang mengerjakan pekerjaan dengan baik, responden menyatakan sangat setuju dan setuju dengan persentase jawaban yang sama sebesar 50%
2. Jawaban responden selalu mencapai target yang ditetapkan perusahaan, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan persentase jawaban sebesar 58,8%.
3. Jawaban responden tentang mampu bekerja dengan cepat, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan persentase jawaban sebesar 50%
4. Jawaban responden tentang mengerjakan pekerjaan tepat waktu, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 52,9%
5. Jawaban responden tentang sering melakukan kesalahan saat melakukan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 55,9%

6. Jawaban responden tentang teliti dalam melaksanakan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 60,3%
7. Jawaban responden tentang meminta bantuan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan anda, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 57,4%
8. Jawaban responden tentang suka menunda nunda pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 55,9%.

#### **4. Regresi Linier Berganda**

Regresi berganda digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana variabel dependen dipengaruhi variabel independen bila variabel independen sebagai faktor prediktor.

Berikut ini adalah rumus dari Regresi Berganda :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

Dimana :

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

$\beta$  = Koefisien Regresi

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Budaya Organisasi

X<sub>3</sub> = Kepuasan Kerja

**Tabel IV.9**  
**Hasil Pengujian Regresi Berganda**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.215	7.381		2.932	.023
	Kepemimpinan	.149	.134	.258	2.369	.013
	Budaya Organisasi	.224	.143	.266	2.486	.008
	Kepuasan Kerja	.358	.190	.340	2.881	.005

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS (2016)

Berdasarkan tabel diatas, maka persamaan regresi linier berganda yang dapat diformulasikan adalah sebagai berikut :

$$Y = 17,215 + 0,149 X_1 + 0,224 X_2 + 0,358 X_3$$

Persamaan regresi linear berganda diatas dapat diartikan sebagai berikut :

- a. Nilai  $\alpha = 17,215$  menunjukkan bahwa variabel independen yaitu Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) dalam keadaan konstan atau tidak mengalami perubahan atau sama dengan nol maka Kinerja (Y) sebesar 17,215.
- b. Nilai koefisien regresi  $X_1 = 0,149$  menunjukkan apabila Kepemimpinan mengalami kenaikan sebesar 100%, maka akan mengakibatkan meningkatnya Kinerja karyawan Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan sebesar 14,9%. Kontribusi yang diberikan Kepemimpinan terhadap Kinerja sebesar 25,8% dilihat dari *standardized coefficient* pada Tabel IV.9 di atas.
- c. Nilai koefisien regresi  $X_2 = 0,224$  menunjukkan apabila Budaya Organisasi mengalami kenaikan sebesar 100%, maka akan mengakibatkan meningkatnya

Kinerja karyawan Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan sebesar 22,4%. Kontribusi yang diberikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja sebesar 26,6% dilihat dari *standardized coefficient* pada Tabel IV.9 di atas.

- d. Nilai koefisien regresi  $X_3 = 0,358$  menunjukkan apabila Kepuasan Kerja mengalami kenaikan sebesar 100%, maka akan mengakibatkan meningkatnya Kinerja karyawan Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan sebesar 35,8%. Kontribusi yang diberikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja sebesar 34% dilihat dari *standardized coefficient* pada Tabel IV.9 di atas.

## 5. Uji Asumsi Klasik

Model regresi linear berganda dapat disebut sebagai model yang baik jika model tersebut dapat memenuhi pengujian asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heterodastisitas.

### a. Uji Normalitas

Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik hendaknya berdistribusi normal atau mendekati normal. Dengan menggunakan SPSS *for windows* versi 16.0 maka dapat diperoleh hasil Uji *Kolmogorov-Smirnov*, grafik Histogram dan grafik Normal P-P *Plot of Regression Standardized Residual*.

**Tabel IV.10**  
**Uji Normalitas dengan Uji Kolmogorov-Smirnov**

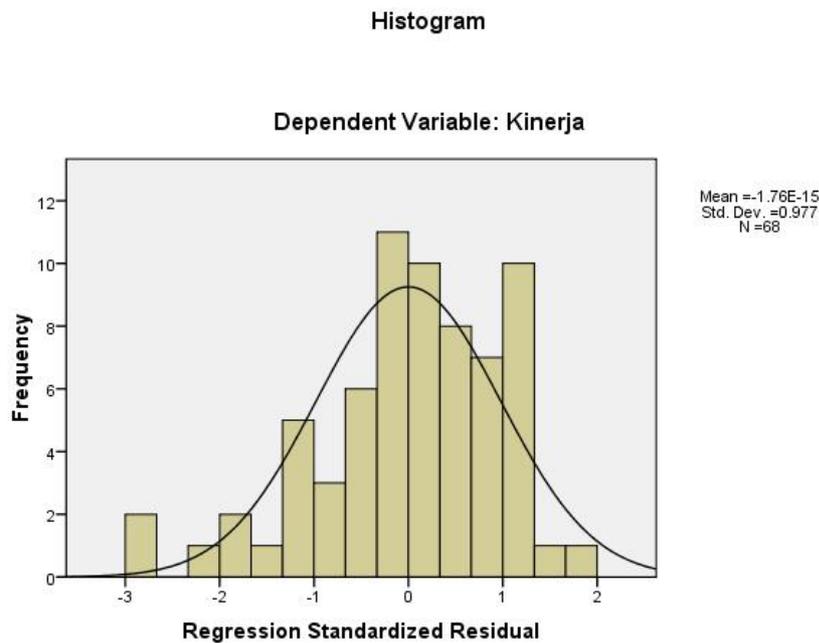
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		68
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.96169952
Most Extreme Differences	Absolute	.101
	Positive	.069
	Negative	-.101
Kolmogorov-Smirnov Z		.629
Asymp. Sig. (2-tailed)		.898

a. Test distribution is Normal.

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS (2016)

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai Kolmogorov-Smirnov 0,629 dan signifikan pada 0,898, sehingga dapat disimpulkan bahwa data dalam model regresi telah berdistribusi secara normal, dimana nilai signifikannya lebih dari  $\alpha = 0,05$ . Karena Asymp. Sig. (2-tailed) = 0,889 yang lebih besar dari 0,05, ini menunjukkan bahwa variabel berdistribusi normal.



**Gambar**

#### IV.1

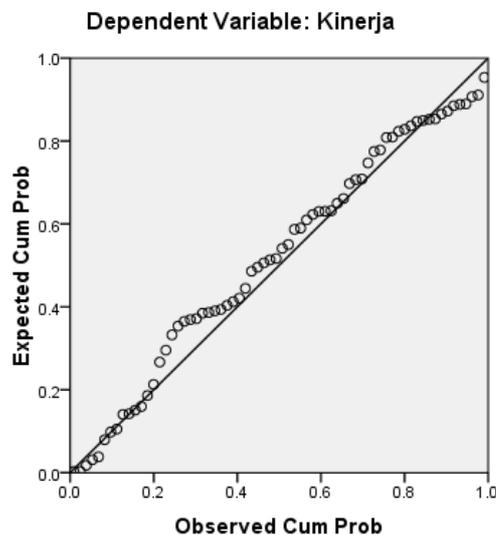
#### Uji Normalitas dengan Grafik Histogram

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS (2016)

Hasil uji normalitas di atas memperlihatkan bahwa pada grafik histogram di atas distribusi data mengikuti kurva berbentuk lonceng yang tidak condong (*skewness*) ke kiri maupun condong ke kanan atau bisa disimpulkan bahwa data tersebut berdistribusi secara normal.

Demikian pula dengan hasil uji normalitas dengan menggunakan grafik P-P Plot. Pada grafik ini, terlihat titik – titik menyebar disekitar garis diagonal serta penyebarannya agak mendekati garis diagonal atau penyebarannya searah dengan garis diagonal sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi pada penelitian ini berdistribusi secara normal.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

**Gambar IV.2****Uji Normalitas dengan Grafik Normal P-P Plot**

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS (2016)

**b. Uji Multikolinearitas**

Bertujuan untuk menguji apakah pada regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat/tinggi diantara variabel independen. Apabila terdapat korelasi antar variabel bebas, maka terjadi multikolinearitas, demikian juga sebaliknya. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen.

Untuk dapat melihat ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari besarnya nilai VIF (*Variance Inflasi Factro*) dan *Tolerance* pada tabel *coefficients* melalui program SPSS *for windows* versi 16.0 dengan ketentuan sebagai berikut :

- 1) Jika nilai VIF < 10, maka tidak terjadi multikolinearitas.
- 2) Jika nilai VIF > 10, maka terjadi multikolinearitas.
- 3) Jika nilai *Tolerance* > 0.01, maka tidak terjadi multikolinearitas.
- 4) Jika nilai *Tolerance* < 0.01, maka terjadi multikolinearitas.

**Tabel IV.11**  
**Uji Multikolinearitas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
1 (Constant)	17.215	7.381			
Kepemimpinan	.149	.134	.258	.566	1.768
Budaya Organisasi	.224	.143	.266	.568	1.761
Kepuasan Kerja	.358	.190	.340	.988	1.012

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS (2016)

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui bahwa model tidak terdapat masalah Multikolinearitas, karena nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) lebih kecil dari 10, yaitu :

$$\text{VIF Kepemimpinan} = 1,768 < 10$$

$$\text{VIF Budaya organisasi} = 1,761 < 10$$

$$\text{VIF Kepuasan kerja} = 1,012 < 10$$

Dengan demikian dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas dalam ketiga variabel bebasnya.

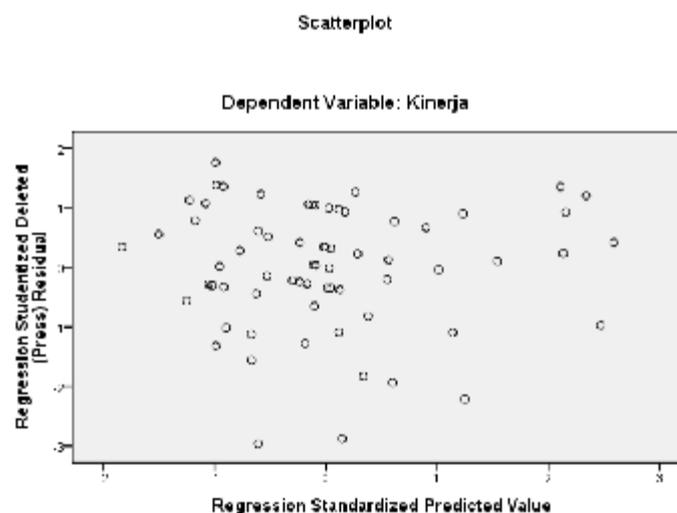
**c. Uji Heterokedastisitas**

Bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari suatu pengamatan yang lain. Jika varians residual dari suatu pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika varians berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi

heterokedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas, dapat dengan menggunakan metode grafik plot antara nilai prediksi variabel dependen (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Kemudian deteksi ada tidaknya heterodastisitas dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residualnya ( $Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$ ) yang telah diolah.

Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heterokedastisitas antara lain:

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heterokedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas atau homokedastisitas.



**Gambar IV.3**

**Uji Heterokedastisitas dengan Grafik Scatterplot**  
 Sumber : Hasil Pengolahan SPSS (2016)

Dari gambar di atas, bahwa titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk pola tertentu, titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini kan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi.

## 6. Uji Hipotesis

### a. Uji secara Parsial (Uji T)

Uji secara Parsial t dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) secara individual mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y).

Untuk menguji signifikansi hubungan, digunakan rumus uji statistik t sebagai berikut :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dimana :

t = nilai  $t_{hitung}$

$r_{xy}$  = korelasi xy yang ditemukan

n = jumlah sampel

Untuk penyederhanaan uji statistik t diatas, penulis menggunakan pengolahan data SPSS *for windows* versi 16.0, maka dapat diperoleh uji t sebagai berikut :

**Tabel IV.12**  
**Hasil Uji t**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.215	7.381		2.932	.023
	Kepemimpinan	.149	.134	.258	2.369	.013
	Budaya Organisasi	.224	.143	.266	2.486	.008
	Kepuasan Kerja	.358	.190	.340	2.881	.005

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS (2016)

Untuk kriteria uji t dilakukan pada tingkat  $\alpha = 5\%$  dengan nilai t untuk  $n = 68 - 2 = 66$  adalah 1,997 ( $t_{tabel}$ ).

### 1) Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah Kepemimpinan secara individual mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap Kinerja dari pengolahan data SPSS *for windows* versi 16.0, maka dapat diperoleh hasil uji t sebagai berikut :

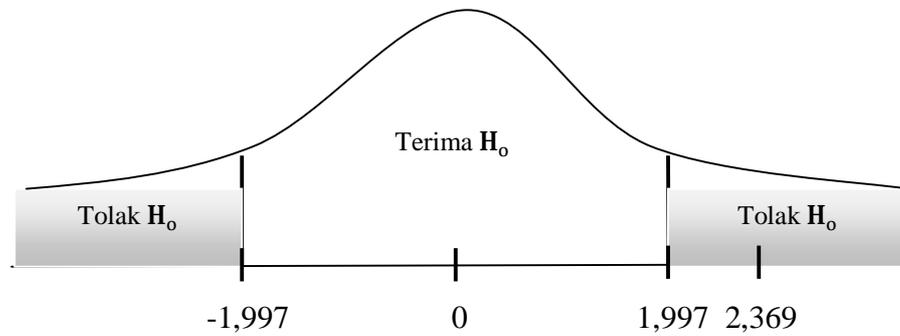
$$t_{hitung} = 2,369$$

$$t_{tabel} = 1,997$$

Dari kriteria pengambilan keputusan :

$$H_0 \text{ diterima jika } = -1,997 \leq t_{hitung} \leq 1,997$$

$$H_a \text{ diterima jika } = t_{hitung} \geq 1,997, -t_{hitung} \leq -1,997$$



**Gambar IV.4**  
**Kriteria Pengujian Hipotesis 1**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2,369, sementara  $t_{tabel}$  sebesar 1,997 dan mempunyai angka signifikan sebesar  $0,013 < 0,05$ . Berdasarkan kriteria pengambilan keputusan, dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima ( $H_0$  ditolak), hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan di Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan.

## 2). Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah Budaya Organisasi secara individual mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap Kinerja dari pengolahan data SPSS *for windows* versi 16.0, maka dapat diperoleh hasil uji t sebagai berikut :

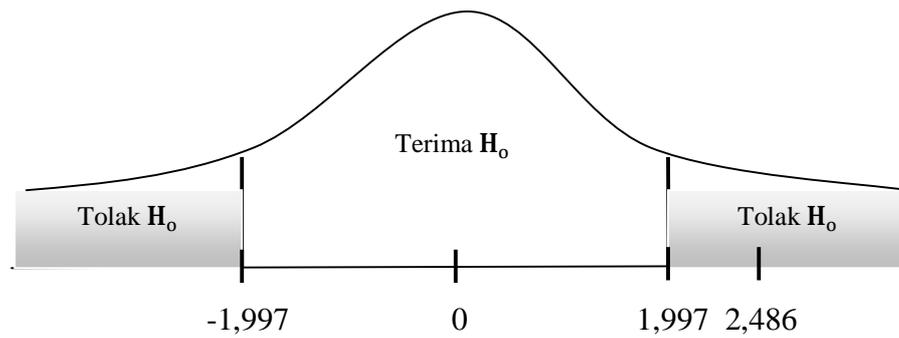
$$t_{hitung} = 2,486$$

$$t_{tabel} = 1,997$$

Dari kriteria pengambilan keputusan :

$$H_0 \text{ diterima jika } = -1,997 \leq t_{hitung} \leq 1,997$$

$$H_a \text{ diterima jika } = t_{hitung} \geq 1,997, -t_{hitung} \leq -1,997$$



**Gambar IV.5**  
**Kriteria Pengujian Hipotesis 2**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2,486, sementara  $t_{tabel}$  sebesar 1,997 dan mempunyai angka signifikan sebesar  $0,008 < 0,05$ . Berdasarkan kriteria pengambilan keputusan, dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima ( $H_0$  ditolak), hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan di Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan.

### 3). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah Kepuasan Kerja secara individual mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap Kinerja dari pengolahan data SPSS *for windows* versi 16.0, maka dapat diperoleh hasil uji t sebagai berikut :

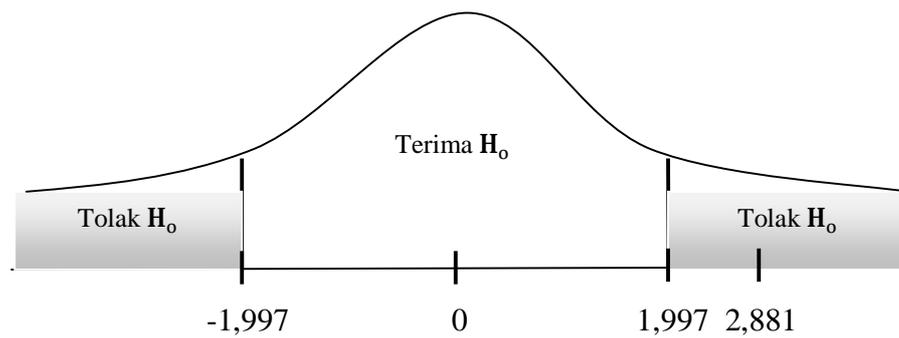
$$t_{hitung} = 2,881$$

$$t_{tabel} = 1,997$$

Dari kriteria pengambilan keputusan :

$$H_0 \text{ diterima jika } = -1,997 \leq t_{hitung} \leq 1,997$$

$$H_a \text{ diterima jika } = t_{hitung} \geq 1,997, -t_{hitung} \leq -1,997$$



**Gambar IV.6**  
**Kriteria Pengujian Hipotesis 3**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2,881, sementara  $t_{tabel}$  sebesar 1,997 dan mempunyai angka signifikan sebesar  $0,005 < 0,05$ . Berdasarkan kriteria pengambilan keputusan, dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima ( $H_0$  ditolak), hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan di Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan.

#### **b. Uji F**

Uji F atau disebut juga dengan uji signifikansi serentak dimaksudkan untuk melihat kemampuan menyeluruh dari variabel bebas yaitu Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja untuk dapat menjelaskan tingkah laku dan keragaman kinerja. Uji F juga dimaksudkan untuk mengetahui apakah semua variabel memiliki koefisien regresi sama dengan nol. Berikut adalah hasil statistik pengujiannya :

**Tabel IV.13**  
**Hasil Uji F**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	80.299	3	26.766	8.915	.002 <sup>a</sup>
	Residual	587.701	64	9.183		
	Total	668.000	67			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan

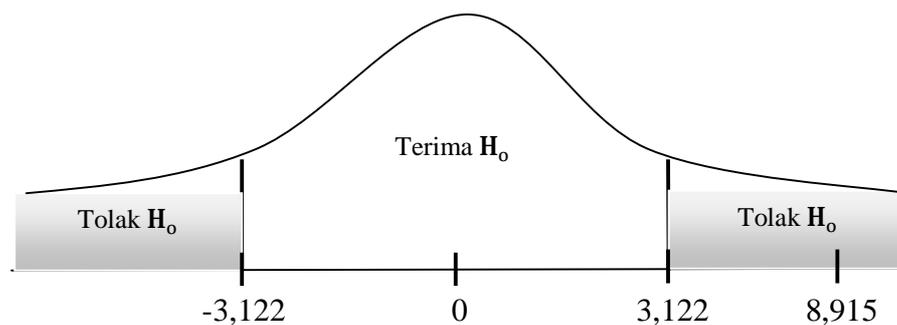
b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS (2015)

$F_{\text{tabel}} = n - k - 1 = 68 - 2 - 1 = 65$  adalah 3,138 ( $F_{\text{tabel}}$ ).

Kriteria Pengujian :

- Tolak  $H_0$  apabila  $F_{\text{hitung}} < 3,138$  atau  $-F_{\text{hitung}} > -3,138$
- Terima  $H_a$  apabila  $F_{\text{hitung}} > 3,138$  atau  $-F_{\text{hitung}} < -3,138$



**Gambar IV.7**  
**Kriteria Pengujian Hipotesis 4**

Berdasarkan hasil uji F hitung pada tabel diatas didapat nilai  $F_{hitung}$  sebesar 8,915 dengan signifikan 0,002 sementara nilai  $F_{tabel}$  berdasarkan  $dk = n-k-1 = 65$  dengan tingkat signifikan 5% adalah 3,138.

Karena  $F_{hitung}$  lebih besar daripada  $F_{tabel}$  maka  $H_a$  diterima ( $H_o$  ditolak), artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan.

## 7. Koefisien Determinasi (R-Square)

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) berfungsi untuk melihat sejauh mana keseluruhan variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 dan 1. Apabila angka koefisien determinasi semakin kuat, yang berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Sedangkan nilai koefisien determinasi (*adjusted*  $R^2$ ) yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen adalah terbatas. Berikut hasil pengujian statistiknya :

**Tabel IV.14**  
**Koefisien Determinasi (R-Square)**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.347 <sup>a</sup>	.120	.179	3.030

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS (2015)

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi pada tabel di atas, besarnya nilai *adjusted R*<sup>2</sup> dalam model regresi diperoleh sebesar 0,179. Hal ini menunjukkan bahwa 17,9 % variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) mampu menjelaskan varians dari variabel Kinerja (Y) atau secara praktis dapat dikatakan bahwa kontribusi Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja (Y) adalah 17,9%. Sisanya sebesar 82,1% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

## **B. Pembahasan**

### **1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2,369 sementara  $t_{tabel}$  sebesar 1,997 dan

mempunyai angka yang signifikan sebesar 0,013 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Berarti  $H_a$  diterima ( $H_o$  ditolak), hal ini menunjukkan bahwa hubungan berpengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan.

Hal ini berarti bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kualitas kepemimpinan terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan, terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya. Dapat dikatakan bahwa kemajuan yang dicapai atau kemunduran yang terjadi pada suatu organisasi sangat ditentukan dan dipengaruhi oleh peranan kepemimpinannya dalam organisasi tersebut. Pernyataan ini sejalan dengan pendapat Handoko (2012, 294), adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

## **2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2,486 sementara  $t_{tabel}$  sebesar 1,997 dan mempunyai angka yang signifikan sebesar 0,008 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Berarti  $H_a$  diterima ( $H_o$  ditolak), hal ini menunjukkan bahwa hubungan berpengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan.

Pernyataan ini sejalan dengan peneliti terdahulu Deal dan Kennedy (1982), Miner (1990), budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan. Besarnya pengaruh budaya organisasi sangat dominan untuk menggambarkan bahwa budaya organisasi adalah sesuatu yang

sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Ketika budaya organisasi yang diterapkan sudah sangat baik, maka kinerja karyawan akan mengacu pada budaya organisasi yang diterapkan.

### **3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2,881 sementara  $t_{tabel}$  sebesar 1,997 dan mempunyai angka yang signifikan sebesar 0,005 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Berarti  $H_a$  diterima ( $H_0$  ditolak), hal ini menunjukkan bahwa hubungan berpengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan.

Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, sebab apabila pegawai memperoleh kepuasan kerja, seperti adanya kesesuaian antara pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan atau instansi, maka akan dapat meningkatkan kinerjanya. Pernyataan ini sejalan dengan pendapat peneliti terdahulu Strauss dan Sayles (1992), karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

### **4. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.**

Berdasarkan dari hasil analisis regresi berganda dapat diketahui bahwa variabel yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan adalah variabel kepuasan kerja ( $X_3$ ) yang memiliki nilai koefisien regresi (beta) lebih besar yaitu sebesar 0,340 dibandingkan dengan variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) yang

memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,258 dan variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) yang memiliki nilai koefisien regresi sebesar 2,66.

Kemudian dilihat dari nilai korelasi berganda adalah 0,347 ini berarti secara simultan kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dimana jika nilai dari kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja demikian pula sebaliknya dan juga karena taraf signifikansi 0,002 yang lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , sedangkan dari hasil pengujian koefisien determinasi menunjukkan bahwa besarnya nilai *adjusted R*<sup>2</sup> dalam model regresi diperoleh sebesar 0,179. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) budaya organisasi ( $X_2$ ) dan kepuasan kerja ( $X_3$ ) dalam menjelaskan varians dari variabel kinerja (Y) sangat terbatas. Artinya kepemimpinan ( $X_1$ ) budaya organisasi ( $X_2$ ) dan kepuasan kerja ( $X_3$ ) hanya dapat mempengaruhi kinerja (Y) sebesar 17,9% sedangkan sisanya sebesar 82,1% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Penelitian ini menerima hipotesis yakni kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan pada penjelasan – penjelasan sebelumnya maka penelitian ini dapat di simpulkan sebagai berikut.

1. Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja (Y) karyawan di Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan ditinjau dari nilai  $t_{hitung}$  yang diperoleh sebesar 2,369 dan juga karena probabilitas sig 0,013 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ .
2. Ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y) karyawan di Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan ditinjau dari nilai  $t_{hitung}$  yang diperoleh sebesar 2,486 dan juga karena probabilitas sig 0,008 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ .
3. Ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja (Y) karyawan di Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Medan ditinjau dari nilai  $t_{hitung}$  yang diperoleh sebesar 2,881 dan juga karena probabilitas sig 0,005 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ .
4. Dari ketiga variabel independen yang digunakan yaitu kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja, secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu kinerja. Ditinjau dari hasil koefisien determinasi sebesar 0,179, hal ini berarti 17,9% kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja sedangkan sisanya sebesar 82,1% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam

penelitian ini dan juga karena taraf signifikansi 0,002 yang lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ .

## **B. Saran**

Berdasarkan pada kesimpulan tersebut diatas, maka saran – saran perlu untuk diberikan. Adapun saran yang dapat penulis berikan antara lain :

1. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan, maka perusahaan sebaiknya dapat mempertahankan ataupun meningkatkan kepemimpinan atasan.
2. Budaya organisasi yang diterapkan sebaiknya dirubah menjadi lebih baik lagi, untuk meningkatkan kinerja karyawan,
3. Perusahaan sebaiknya memperhatikan kepuasan karyawan dalam bekerja di perusahaan tersebut..
4. Bagi peneliti selanjutnya dapat menggali variabel-variabel lain yang mungkin memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada suatu instansi pemerintahan atau perusahaan. Dengan demikian diharapkan mampu memberikan kontribusi yang berarti untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, T. Hani (2012). *Manajemen*. Edisi Kedua. Cetakan Keduapuluh Tiga. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Ketujuh. Jakarta : Bumi Aksara
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesebelas. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu (2014), *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan Ketujuh. Bandung : PT. Refika Aditama
- Miftah Thoha, (2013). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Moeljono, Djoko Santoso (2005). *Budaya Organisasi dalam Tantangan*. Jakarta : Elexmedia Computindo.
- Robins, Stephen P (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Index Kelompok Gramedia.
- Siagian, Sondang P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Sugiyono, (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Keenambelas. Bandung : Alfabeta.
- Sutrisno Edy (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Kelima. Jakarta : Kencana
- (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta : Kencana
- Tika, Moh Pabundu (2005). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*
- Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada
- Wibowo, (2014), *Manajemen Kinerja*. Cetakan Keempat. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada