

# **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan serta Dampaknya pada Kepuasan Kerja Karyawan PT Jasa Marga (Persero) Kantor Cabang Surabaya**

**Elya Kurniawati**

Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

**Eka Afnan Troena**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

**Abstract:** *Service industry has an important role in the economical aspects of every country. In the most competitive era like today, the key to survival and success is providing a quality service. The strict competitiveness causes many companies to focus on their customer satisfaction. The major factor which determines customer satisfaction in service industry is employees' behaviour which relates directly to the customers. Taking this as their consideration, PT Jasa Marga (Persero) put "giving the best service" as their principal. Many organization leader believe that customer satisfaction is based on satisfied employees' service. This research aims to examine the influence of leadership style and organisation culture to employees' performance and its impact on employees' satisfaction. The research data indicated that: (1) leadership style gives significant influence to employee job satisfaction, (2) organizational culture gives significant influence to employees job satisfaction, (3) leadership style gives indirect influence to employee job satisfaction through employee performance, (4) organizational culture influence to employee job satisfaction indirectly through employee performance, (5) leadership style and organizational culture give influence to employee job satisfaction through employee performance.*

**Keywords:** *leadership style, organizational culture, employee performance, and employee job satisfaction*

**Abstrak:** Industri jasa mempunyai peran yang penting dalam ekonomi semua negara secara keseluruhan. Dalam kondisi persaingan yang sangat ketat seperti saat ini, penyediaan pelayanan yang berkualitas adalah sebuah kunci untuk bertahan atau berhasil. Meningkatnya persaingan menyebabkan banyak perusahaan memfokuskan pada kepuasan pelanggan. Faktor utama yang menentukan kepuasan pelanggan dalam sebuah industri jasa adalah perilaku karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Dengan kondisi seperti itu PT Jasa Marga (Persero) mempunyai prinsip untuk memberi pelayanan yang terbaik. Banyak pemimpin organisasi yakin bahwa kepuasan pelanggan berasal dari pelayanan karyawan yang mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan dampaknya pada kepuasan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (2) budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (3) gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kinerja karyawan (4) budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kinerja karyawan (5) gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja karyawan

---

## **Alamat Korespondensi:**

*Elya Kurniawati, Program Pascasarjana Fakultas  
Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya*

Jalan tol atau jalan bebas hambatan telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kegiatan ekonomi maupun kehidupan masyarakat modern sehari-hari. Dengan laju pertumbuhan ekonomi yang semakin membaik, produksi kendaraan diperkirakan akan semakin meningkat.

Jasa Marga merupakan perusahaan jalan tol pertama di Indonesia, dengan pengalaman lebih dari 31 tahun dalam membangun dan mengoperasikan jalan tol. Saat ini Jasa Marga memimpin sebagai industri penyedia jalan dengan mengelola lebih dari 529 km jalan tol atau 77% dari total jalan tol di Indonesia.

Jasa Marga sebagai Industri jasa tentunya memiliki peran penting dalam perekonomian di Indonesia. Konsekuensi sebagai industri jasa adalah memberikan pelayanan yang berkualitas serta memberikan kepuasan kepada pelanggan di mana perilaku karyawan yang akan menentukan langsung apakah pelanggan pelanggan puas atau tidak. Berdasarkan hal ini, PT Jasa Marga (Persero) telah menjalankan prinsip untuk memberi pelayanan yang terbaik. Banyak pemimpin organisasi yakin bahwa kepuasan pelanggan berasal dari pelayanan karyawan yang puas. Keterkaitan antara kepuasan pelanggan dan pelayanan karyawan menjadikan penelitian ini dilakukan dengan tujuan penelitian yakni:

- Untuk mengetahui pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan
- Untuk mengetahui pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
- Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kinerja karyawan.
- Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kinerja karyawan.
- Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kinerja karyawan

## KAJIAN PUSTAKA

### Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif harus mampu menghadapi tujuan-tujuan individu, kelompok dan organisasi. Efektivitas pemimpin secara khusus diukur dengan pencapaian dari satu atau beberapa kombinasi tujuan-tujuan itu (Gibson, *et al.*, 1995).

Artinya seorang pemimpin harus mampu membedakan gaya-gaya kepemimpinan dan situasi, serta mampu menggunakannya secara benar. Beberapa gaya kepemimpinan yang ditinjau dari beberapa teori meliputi: a) Teori Kepemimpinan Sifat (*Trait Theories of Leadership*); b) Teori Kepemimpinan Kelompok (*Group and Exchange Theories of Leadership*), c) Teori Kepemimpinan *Contingency*, d) Teori Kepemimpinan *Path-Goal* (Jalan Tujuan), e) Teori Kepemimpinan Situasional Harsey dan Blanchard.

### Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

Penelitian ini mengukur budaya organisasi dengan menggunakan tujuh indikator yaitu: 1) inovasi dan pengambilan resiko, 2) perhatian pada detail, 3) orientasi hasil, 4) orientasi orang, 5) orientasi tim, 6) keagresifan dan 7) stabilitas/kemantapan. Dasar pertimbangan pemilihan indikator ini adalah disebabkan oleh karena ketujuh indikator budaya organisasi ini akan dapat mengidentifikasi bentuk dimensi atau typologi budaya organisasi yang mendorong peningkatan kinerja.

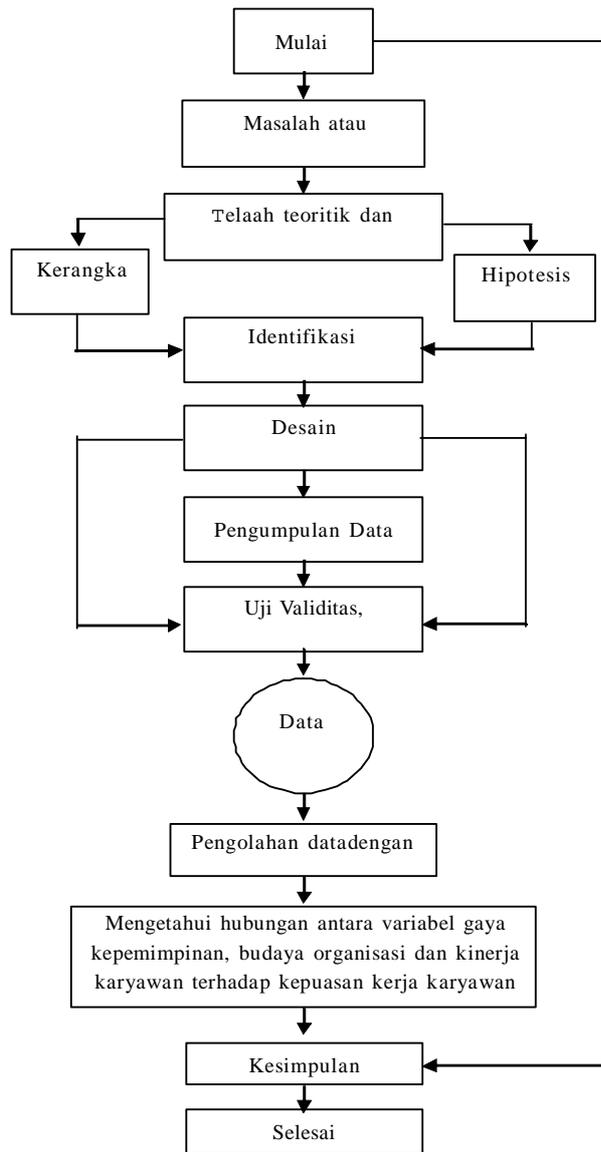
## METODE

Penelitian ini hendak melihat sampai sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja di PT Jasa Marga (Persero) Kantor Cabang Surabaya dengan melakukan beberapa Uji melalui beberapa tahapan sebagaimana yang disajikan pada *Flow Chart* pada Gambar 2.

### Rancangan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan, maka hipotesis yang disusun dalam penelitian ini yakni:

- $H_1$  : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
- $H_2$  : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
- $H_3$  : Gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kinerja karyawan
- $H_4$  : Budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kinerja karyawan



Gambar 2. Flow Chart

$H_5$  : Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kinerja karyawan

Adapun penjelasan untuk setiap variabel dan indikator dijelaskan pada tabel 1.

### Pengujian Instrumen

Pengujian instrument dilakukan menggunakan uji validitas, uji reabilitas dan uji normalitas.

### Hasil Uji Validitas

Hasil pengujian angket yang digunakan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan, budaya

organisasi, kinerja karyawan dan kepuasan karyawan menunjukkan angka lebih besar dari 0,3 atau dengan kata lain dinyatakan valid. Adapun hasil untuk validitas gaya kepemimpinan dengan indikator *directing* = 0,597, *coaching* = 0,383, *supportting* = 0,476 dan untuk *delegating* = 0,551.

Variabel budaya organisasi didapatkan hasil pengujian validitas dari masing-masing indikatornya yaitu: inovasi = 0,381, detail = 0,494, hasil = 0,459, individu = 0,446, team = 0,388, agresif = 0,320, dan indikator stabil = 0,373.

Pengujian validitas dari variabel kinerja karyawan yaitu menunjukkan untuk indikator kualitas kerja diperoleh hasil 0,709, kuantitas = 0,426, waktu yang dibutuhkan sebesar 0,365, efektivitas = 0,409, pengawasan = 0,374, dan dampak kepribadian = 0,698.

Hasil pengujian validitas dari variabel kepuasan karyawan didapatkan hasil yaitu: indikator pembayaran = 0,679, jenis pekerjaan = 0,515, rekan kerja = 0,383, penghargaan = 0,343, dan indikator penyeliaan = 0,761. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing item pertanyaan yang ada pada kuesioner mampu mengungkapkan variabel yang akan diukur secara benar.

### Hasil Uji Reliabelitas

Hasil pengujian reliabelitas yang dicapai masing-masing variabel yaitu: gaya kepemimpinan sebesar 0,625, budaya organisasi sebesar 0,685, kinerja karyawan sebesar 0,692, dan kepuasan karyawan sebesar 0,783. Dengan demikian dapat disimpulkan jika hasil uji reliabelitas untuk semua variabel menunjukkan hasil lebih besar dari 0,6 artinya instrumen yang digunakan reliabel (dapat dipercaya dan diandalkan sebagai alat ukur penelitian). Untuk itu, instrumen ini layak untuk digunakan dalam rangka pengumpulan data penelitian.

### Hasil Uji Normalitas

Hasil pengujian diketahui nilai *Kolmogorof-Smirnov* untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 1,845 dengan signifikansi  $0,062 > 0,05$ , yang berarti data tersebut berdistribusi normal. Besarnya nilai *Kolmogorof-Smirnov* untuk variabel budaya organisasi sebesar 1,359 dengan signifikansi  $0,60 > 0,05$ , yang berarti data tersebut berdistribusi normal. Besarnya nilai *Kolmogorof-Smirnov* untuk variabel

Tabel 1. Variabel Penelitian Serta Indikator

Variabel	Indikator	Item
Gaya Kepemimpinan (Harsey and Blancard, 1982)	<i>Directing</i>	Kemampuan atasan untuk mengarahkan anggota (bawahan) tentang apa yang seharusnya mereka kerjakan.
	<i>Coaching</i>	Kemampuan atasan untuk melatih/mendidik anggota (bawahan) dalam melaksanakan pekerjaan.
	<i>Supporting</i>	Kemampuan atasan untuk mendukung anggota (bawahan) dalam melakukan pekerjaan.
	<i>Delegating</i>	Kemampuan atasan dalam melimpahkan wewenang untuk menyelesaikan tugas.
Budaya Organisasi (Robbins, 2003)	Inovasi	Dukungan perusahaan dalam berinovasi dengan gagasan-gagasan dari karyawan.
	Perhatian yang Detail	Dukungan perusahaan dalam aspek kecermatan dan ketelitian
	Orientasi Hasil	Perusahaan mendorong karyawan untuk bekerja dengan hasil yang memuaskan
	Orientasi pada individu	Melalui program perusahaan, karyawan diberi nilai budaya perusahaan.
	Orientasi tim	Kondisi organisasi dimana kegiatan kerja diorganisir oleh tim bukan individu-individu
	Keagresifan	Kondisi organisasi dimana para karyawan memiliki sifat agresif dan kompetitif.
Kinerja Karyawan (Bernardin and Russel, 1993)	Stabilitas	Kondisi karyawan dinyatakan stabil dimana kegiatan organisasi merupakan status quo
	Kualitas	Tingkat kualitas kerja yang sempurna
	Kuantitas	Pencapaian hasil pekerjaan secara maksimal
	Waktu	Waktu penyelesaian pekerjaan baik
	Efektif	Implementasi sistem informasi meningkatkan efisiensi kerja
	Pengawasan	Dampak implementasi sistem informasi memperkecil kesalahan kerja
Kepuasan Kerja (Robbins, 1997)	Dampak Kepribadian	Tingkat kualitas kepribadian karyawan terhadap rekan kerja.
	Gaji	Kesesuaian gaji yang diterima dengan yang diharapkan
	Pekerjaan	Kesesuaian kemampuan terhadap <i>job description</i>
	Lingkungan kerja	Tingkat penerimaan terhadap rekan kerja
	Penghargaan	Tingkat penghargaan manajemen kepada karyawan
	Penyeliaan	Atasan selalu membantu memberi arahan bawahannya.

kinerja karyawan sebesar 1,390 dengan signifikansi  $0,57 > 0,05$ , yang berarti data tersebut berdistribusi normal. Sedangkan untuk hasil pengujian *Kolmogorof-Smirnov* variabel kepuasan karyawan memiliki nilai 1,635 dengan signifikansi  $0,61 > 0,05$ , yang berarti data tersebut berdistribusi normal. Berdasarkan analisis tersebut menunjukkan bahwa keempatvariabel tersebut berdistribusi normal, sehingga dapat digunakan untuk pengujian hipotesis selanjutnya.

### Hasil Uji Linieritas

Uji linieritas menunjukkan hasil sebagaimana berikut tabel 2.

### HASIL

#### Hasil Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif diketahui sebagaimana berikut tabel 3.

Tabel 2. Hasil Uji Linieritas Antar Variabel

Variabel	Sig $\alpha$
Gaya kepemimpinan → kepuasan kerja karyawan	0,000
Budaya organisasi → kepuasan kerja karyawan	0,008
Gaya kepemimpinan → kinerja karyawan → kepuasan kerja	0,000
Budaya organisasi → kinerja karyawan → kepuasan kerja	0,008
Gaya kepemimpinan dan Budaya Organisasi → kinerja karyawan → kepuasan kerja	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Peneliti

Tabel 3. Ringkasan Hasil Analisis Deskriptif

Variabel	Mean	Indikator
<b>Gaya Kepemimpinan :</b>	<b>3.32</b>	<b>Cukup Baik</b>
• Directing	2.54	Tidak Baik
• Coaching	4.12	Baik
• Supporting	3.96	Cukup Baik
• Delegating	2.66	Tidak Baik
<b>Budaya Organisasi :</b>	<b>3.26</b>	<b>Cukup Baik</b>
• Inovasi	2.71	Tidak Baik
• Perhatian yang detail	2.78	Tidak Baik
• Orientasi Hasil	3.16	Cukup Baik
• Orientasi pada Individu	4.26	Baik
• Orientasi Tim	4.31	Baik
• Keagresifan	2.95	Tidak Baik
• Stabilitas	2.66	Tidak Baik
<b>Kinerja Karyawan :</b>	<b>3.31</b>	<b>Cukup Baik</b>
• Kualitas kerja	2.66	Tidak Baik
• Kuantitas kerja	2.76	Tidak Baik
• Waktu yang dibutuhkan	3.33	Cukup Baik
• Efektivitas		
• Pengawasan	4.16	Baik
• Dampak kepribadian	4.33	Baik
	2.61	Tidak Baik
<b>Kepuasan Kerja Karyawan :</b>	<b>3.40</b>	<b>Cukup Baik</b>
• Pembayaran		
• Jenis Pekerjaan	2.61	Tidak Baik
• Lingkungan Kerja	3.12	Cukup Baik
• Penghargaan atau promosi	4.24	Baik
• Penyeliaan	4.40	Baik
	2.66	Tidak Baik

### Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*) yang diketahui sebagaimana berikut tabel 4.

Dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dapat diketahui jika Hipotesis 1 (H1) memberikan

Tabel 4. Pengaruh Antar Variabel

Pengaruh antar variabel	Pengaruh		Kesimpulan
	Langsung	Tidak Langsung	
X1 terhadap Y (H <sub>1</sub> )	0,407	-	sig < $\alpha$ Signifikan
X2 terhadap Y (H <sub>2</sub> )	0,290	-	sig < $\alpha$ Signifikan
X1 melalui Z terhadap Y (H <sub>3</sub> )	-	0,234+0,376=0,61	sig < $\alpha$ Signifikan
X2 melalui Z terhadap Y (H <sub>4</sub> )	-	0,067+0,451=1,121	sig < $\alpha$ Signifikan
X1 dan X2 melalui Z terhadap Y (H <sub>5</sub> )	-	0,238+0,078+0,336=0,652	sig < $\alpha$ Signifikan

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2013

hasil signifikansi untuk variabel gaya kepemimpinan 0,000. Dengan demikian nilai sig  $\alpha$  kurang dari 0,05 (0,000 < 0,05), artinya gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan. Selain itu dari hasil analisis jalur juga diketahui jika kontribusi dari pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan sebesar 16,6%.

Hasil analisis Hipotesis 2 (H2) diketahui bahwa nilai signifikansi untuk variabel budaya organisasi 0,007. Dengan demikian nilai sig  $\alpha$  kurang dari 0,05 (0,007 < 0,05), artinya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan. Selain itu dari hasil analisis jalur juga diketahui jika kontribusi dari pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan sebesar 8,4%.

Hasil analisis untuk Hipotesis 3 (H3) diketahui bahwa nilai signifikansi untuk variabel gaya kepemimpinan 0,000. Dengan demikian nilai sig  $\alpha$  kurang dari 0,05 (0,000 < 0,05), artinya gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kinerja karyawan. Selain itu dari hasil analisis jalur juga diketahui jika kontribusi dari pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan melalui kinerja karyawan sebesar 27,7%.

Hasil analisis Hipotesis 4 (H4) diketahui bahwa nilai signifikansi untuk variabel budaya organisasi 0,000. Dengan demikian nilai sig  $\alpha$  kurang dari 0,05 (0,000 < 0,05), artinya budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kinerja karyawan. Selain itu dari hasil analisis

jalur juga diketahui jika kontribusi dari pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan melalui kinerja karyawan sebesar 23,8%.

Hasil analisis untuk Hipotesis 5 (H5) diketahui bahwa nilai signifikansi untuk variabel gaya kepemimpinan 0,000. Dengan demikian nilai sig  $\alpha$  kurang dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), artinya gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kinerja karyawan. Selain itu dari hasil analisis jalur juga diketahui jika kontribusi dari pengaruh tidak langsungnya sebesar 28,2%.

### Hasil Analisis Koefisien Determinasi Total

Berdasarkan nilai *R square* diketahui hasilnya sebagai berikut.

Dari hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa sebesar 69,8% dapat dijelaskan oleh model dan sisanya yaitu 30,2% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terdapat di dalam model penelitian ini).

## PEMBAHASAN

### Kontribusi Teoritis Dan Praktis

Hasil penelitian menunjukkan jika hipotesis1 (H1) menunjukkan pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu dari hasil analisis jalur juga diketahui jika kontribusi dari pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan sebesar 16,6%. Hasil penelitian ini secara teoritis sejalan dengan teori-teori gaya kepemimpinan menurut Maryani (2010) bahwa gaya kepemimpinan dalam mengelola karyawan dapat mendukung terlaksananya program pengembangan karyawan yang ideal pada perusahaan retail di Provinsi Sulawesi Selatan.

Hipotesis 2 (H2) memberikan hasil jika budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan dan budaya organisasi memberikan kontribusi pengaruh terhadap kepuasan karyawan sebesar 8,4%. Hasil ini sejalan dengan pendapat Gunawan (2009) dimana terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa nilai-nilai yang tertuang dalam falsafah suatu budaya yang diadopsi sebagai budaya organisasi mampu memberikan kepuasan kerja.

Hasil pengujian hipotesis 3 (H3) menunjukkan jika gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan karyawan melalui kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan memberikan kontribusi pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan karyawan melalui kinerja karyawan sebesar 27,7%. Hasil ini senada dengan Andri (2010) bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi karyawan mampu meningkatkan kinerja. Nampaknya semakin kondusif susana kerja di dalam perusahaan bila dipimpin dengan gaya demokratik dan hal ini tentunya akan semakin mendorong karyawan berprestasi dengan baik.

Hasil pengujian hipotesis 4 (H4) menunjukkan jika budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan karyawan melalui kinerja karyawan dan budaya organisasi memberikan kontribusi pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan karyawan melalui kinerja karyawan sebesar 23,8%. Hasil ini senada dengan Saleh (2009) bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan karyawan melalui kinerja karyawan. Andri (2010) juga menyatakan jika budaya organisasi mendukung peningkatan kinerja karyawan sehingga terjalin hubungan kerja yang baik dalam lingkungan organisasi, maka

$$R^2m = 1 - P^2e1 . P^2e2 \dots \dots \dots P^2ep$$

$$\begin{aligned} R^2m &= 1 - (\sqrt{1-0,166})^2 (\sqrt{1-0,084})^2 \\ & (\sqrt{1-0,277})^2 (\sqrt{1-0,238})^2 (\sqrt{1-0,282})^2 \\ &= 1 - (0,913)^2 (0,957)^2 (0,850)^2 (0,873)^2 (0,847)^2 \\ &= 1 - (0,834)(0,916)(0,723)(0,762)(0,717) \\ &= 1 - (0,302) \\ &= 0,698 \end{aligned}$$

karyawan dapat semangat kerja yang tinggi untuk berkinerja dan kepuasan kerjapun akan dengan mudah di dapat.

Hasil analisis untuk hipotesis 5 (H5) memberikan hasil jika gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kinerja karyawan. Selain itu dari hasil analisis jalur juga diketahui jika kontribusi dari pengaruh tidak langsungnya sebesar 28,2%. Hasil ini senada dengan Andri (2010) jika kinerja karyawan dapat mendorong kepuasan karyawan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang dilakukan terhadap data penelitian, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dan kontribusi yang diberikan sebesar 16,6%. Berhasil atau tidaknya sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh kepemimpinan, karena pemimpin bertanggungjawab atas kegagalan pelaksanaan pekerjaan. Gaya kepemimpinan akan mampu menciptakan kepuasan karyawan dalam bekerja jika situasi dan kondisi karyawan lebih dominan untuk dipimpin oleh seorang yang memiliki gaya demokratis. Karena karyawan umumnya memiliki kemampuan dan ketrampilan yang baik dibidang pekerjaan mereka, sehingga lebih fleksibel bekerja dibawah kendali pimpinan yang bersifat demokratis sehingga menghasilkan kinerja yang baik serta tercipta kepuasan dalam bekerja.

Hasil penelitian menunjukkan jika budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan, di mana kontribusi yang diberikan sebesar 8,4%. Semakin terorganisirnya budaya organisasi akan membantu perkembangan pemberdayaan karyawan dan rasa percaya pada pihak manajemen sehingga berhubungan dengan kepuasan kerja yang tinggi dan besarnya komitmen organisasional. Budaya organisasi yang dimaksud dalam hal ini harus memberi kesempatan bagi karyawan untuk berpikir kreatif, memiliki kebebasan dalam bekerja dan memiliki kontrol terhadap pekerjaannya. Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan dengan mudah menimbulkan kepuasan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan jika gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan karyawan melalui kinerja karyawan dan kontribusi dari pengaruhnya sebesar 27,7%. Gaya kepemimpinan suatu perusahaan diharapkan memberikan pendekatan dan pengawasan seperlunya terhadap karyawan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mengurangi stres yang bersifat negatif bagi karyawan khususnya dan perusahaan pada umumnya agar tujuan yang disepakati bersama dicapai dengan baik serta hasil produksi yang sesuai dengan mutu, biaya, dan waktu yang sudah ditetapkan perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan jika budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan karyawan melalui kinerja karyawan dan kontribusi dari pengaruhnya sebesar 23,8%. Budaya organisasi merupakan strategi penting yang efektif bagi manajemen dalam mendorong kinerja karyawan dan menciptakan kepuasan kerja karyawannya. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja pegawai (*job performance*) atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam rangka meningkatkan kinerja dari pegawainya, organisasi perlu memberi motivasi, perhatian pada kepentingan pegawai yang memiliki berbagai macam kebutuhan.

Hasil penelitian memberikan hasil jika gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kinerja karyawan. Selain itu dari hasil analisis jalur juga diketahui jika kontribusinya sebesar 28,2%. Hasil penelitian tersebut bermakna bahwa semakin tepat gaya kepemimpinan seseorang dan baiknya budaya organisasi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat dan kepuasan kerjanya akan tercapai. Dikatakan tepat karena pemimpin mampu memberikan penjelasan kepada para karyawan sesuai dengan kapasitas karyawan, sehingga apa yang dimaksud oleh pimpinan dapat ditangkap secara tepat oleh karyawan serta mampu melatih dan selalu memberi dukungan setiap kegiatan yang dilakukan karyawan. Dan budaya organisasi yang mampu mendorong karyawan untuk berhasil bekerja secara individu maupun tim, sehingga tujuan organisasi akan tercapai secara maksimal.

### Saran

Disarankan bahwa untuk menyatukan pemahaman antara pimpinan dengan karyawan tidak harus dengan pemimpin yang memahami karyawannya, tetapi dapat juga dilakukan dengan memberikan pelatihan kepada karyawannya untuk meningkatkan kemampuan para karyawan. Karena untuk meningkatkan kinerja perusahaan, maka diperlukan pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan lebih baik dalam memberikan *coaching* dan *supporting* kepada para karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Memperkuat budaya organisasi menjadi faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Di

dalam melaksanakan kegiatan perusahaan diharapkan untuk meningkatkan kerjasama antar bagian/bidang supaya tercipta hubungan yang sinergis dan kondusif.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perlu dilakukan kontrol yang lebih ketat supaya kesalahan yang mungkin akan timbul dapat diminimalisasi.

Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan diperlukan sistem pemberian penghargaan yang sesuai dengan prestasi kerja karyawan. Dibutuhkan peningkatan rasa bangga pegawai untuk bekerja di PT Jasa Marga. Kebanggaan ini seharusnya dapat dipertahankan untuk kemudian ditingkatkan melalui berbagai cara seperti: memberikan *reward* ekstra kepada pegawai selama masih dimungkinkan.

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangannya masih terus perlu dilakukan karena mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan memperluas objek penelitian, misalnya pada perusahaan yang berbeda, menambah variabel kinerja dan kepuasan kerja karyawan dengan objek penelitian yang lebih banyak atau menambah item pertanyaan atau indikator pengukuran pada masing-masing variabel penelitian.

## DAFTAR RUJUKAN

- Andri, S. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Program Pendidikan dan Latihan terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi - Vol 1, no. 1, Januari 2012.*
- Gibson, J., Ivanovich, J., and Donnely. 1995. *Organizations*. 8ed, Ricard D. Irwin, Inc. Nunuk Adiarni. (penterjemah). 1996. *Organisasi*. Jakarta: Bina Rupa Aksara
- Gibson, J., Ivanovich, J., and Donnely. 1996. *Organisasi dan Manajemen (terjemahan): Djakarsih*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gilley, A., Heather, S., McMillan, and Jerry, W.G 2009. Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 2009; 16; 38. Iowa: The University of Iowa.
- Gunawan, K. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*. Universitas Brawijaya Malang.
- Handoko, T.H. 1992. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hersey, P., & Kenneth, B. 1982. *Management of Organizational Behavior; Utilizing Human Resources*. 4<sup>th</sup> Edition. Prentice-Hall, Inc. Agus Dharma (Penerjemah). Manajemen Perilaku Organisasi. Pendayagunaan Sumber Daya Manusia. Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga.
- Lomanto, Silvia, L. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Moderasi Locus of Control dan Kejelasan Tugas pada Peran Auditor Yuniior. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi - Vol 1, no. 1, Januari 2012.*
- Mamik. 2008. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Karyawan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Industri Kertas di Jawa Timur). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi - Vol 1, no. 1, Januari 2012.*
- Maryani. 2010. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Serta Pengembangan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Retail di Sulawesi Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi - Vol 1, no. 1, Januari 2012.*
- Moeljono, D. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi Kolaborasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Nimran, U. 1998. *Perilaku Organisasi*. Surabaya: Citra Media.
- Schein, Edgar, H. 1991. *Organizational Culture and Leadership*. Oxford Jossey-Bass Publisher. San Fransisco.
- Saleh, K. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai Variable Moderating*. Universitas Brawijaya Malang.
- Solimun. 2002. *Strktural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos: Aplikasi di Manajemen, Ekonomi Pembangunan, Psikologi Sosial, Kedokteran dan Agrokompleks*. Edisi I. Penerbit Universitas Negeri Malang.
- Subroto, A. 2009. *Peranan Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Strateji untuk Meningkatkan Kinerja*. Universitas Brawijaya Malang.
- Sulistyaningsih, dkk. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. *Sosiologi Reflektif*, Volume 6, Nomor 2, April 2012.
- Susanto, A.B. 1997. *Budaya Perusahaan: Seri Manajemen dan Persaingan Bisnis*. Cetakan Pertama. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Trihendradi, C. 2011. *Langkah-Langkah Melakukan Analisis Statistik menggunakan SPSS 19*. Yogyakarta: Andi.