

## PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA, TERHADAP KINERJA PERSONEL BINTARA & TAMTAMA STUDI KAUSAL DI DENMA MABES AU

Kadarwati,  
Dosen Tetap S2 Magister Manajemen Unsurya  
[kadarwatika@yahoo.com](mailto:kadarwatika@yahoo.com)

### ABSTRAK

Penelitian ini untuk membuktikan pengaruh variabel Perilaku Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja (Y). Sampel penelitian 100 orang Bintara & Tamtama yang diambil secara acak sederhana dari populasi terjangkau dan berkarakter sama, dari jumlah 450 Bintara & Tamtama di Denma MabesAU. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dan menggunakan metode survei, pada Mei s.d. Agustus 2017. Teknik analisis data penelitian, menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*).

Berdasarkan hasil analisis penelitian:

- 1) Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan variabel Perilaku Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap variabel Kepuasan Kerja ( $X_3$ ), secara parsial sebesar 51,32%.
- 2) Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Kepuasan Kerja ( $X_3$ ), secara parsial sebesar 26,62%.
- 3) Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan variabel Perilaku Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja (Y), secara parsial sebesar 41,96%.
- 4) Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja (Y), secara parsial sebesar 21,41%.
- 5) Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan variabel Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) terhadap variabel Kinerja (Y), secara parsial sebesar 18,51%.

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

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Detasemen Markas (Denma) Mabes TNI Angkatan Udara (MabesAU) adalah Badan pelayanan di tingkat Mabes Angkatan Udara yang berkedudukan langsung di bawah Kasau. Denma MabesAU antara lain bertugas menyelenggarakan urusan dalam yang meliputi penegakan, tata tertib, disiplin, tertib hukum serta pengamanan personel, materiil, keterangan dan seluruh instalasi MabesAU. Menyenggarakan perawatan

personel termasuk kesehatan, pembinaan mental, pembinaan jasmani dan kesejahteraan serta pembinaan satuan korps musik. Menyenggarakan pemeliharaan materiil dan pembekalan. Menyenggarakan dan mengatur pengangkutan, pemondokan, perumahan dan perkantoran. Menyenggarakan pengamanan dan penjagaan untuk pejabat penting TNI AU dan tamu penting Kasau. Menyenggarakan urusan protokol/upacara dan rapat-rapat. Menyenggarakan dukungan komunikasi Mabes AU dan menyelenggarakan tugas-

tugas pengawalan dan protokoler. Dalam rangka penyelenggaraan tugas pelayanan tsb, Denma MabesAU didukung oleh personel seba-nyak 794 orang, diantaranya 450 personel berpangkat Bintara dan Tamtama.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang berkaitan dengan kinerja personel Bintara & Tamtama Denma MabesAU meliputi: 1)Kompetensi berpengaruh langsung terhadap Kinerja, 2)Tim Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja, 3)Komunikasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja 4)Perilaku Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Kinerja 5)Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja, 6) Kepuasan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja, 7)Pembelajaran berpengaruh langsung terhadap Kinerja.8) Motivasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja.

Dari faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, ada beberapa faktor yang berpengaruh kemungkinan lebih dominan terhadap kinerja personel Bintara & Tamtama Denma Mabesau, maka perlu dilakukan penelitian faktor-faktor yang berpengaruh terhadap Kinerja Bintara & Tamtama, terkait dengan pekerjaan sehari-hari, yaitu faktor Perilaku Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja. Oleh karena itu, dalam penelitian ilmiah

ini, yang akan diteliti adalah variabel Perilaku Kepemimpinan, variabel Budaya Organisasi, variabel Kepuasan Kerja, dan variabel Kinerja.

Dalam proses pencapaian kinerja, banyak faktor yang dapat diupayakan oleh organisasi, diantaranya adalah meningkatkan perilaku kepemimpinan yang berguna untuk peningkatan pencapaian hasil secara berkelanjutan, untuk meningkatkan kinerja individual, dalam rangka mencapai Kinerja organisasi.

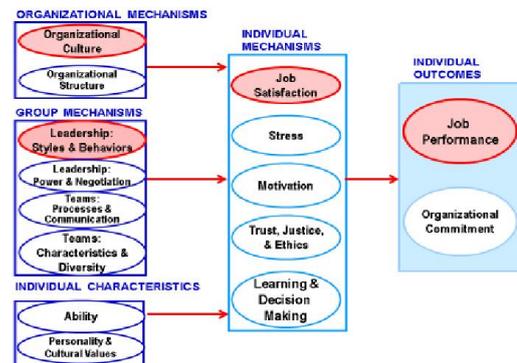
## **C. Pembatasan Masalah**

Masalah Sumber Daya Manusia, meliputi: Perilaku Kepemimpinan sebagai atasan langsung Bintara Tamtama, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Bintara Tamtama, dikelompokkan, berdasarkan unsur-unsur perilaku organisasi yang dapat diukur secara jelas, dan diharapkan menghasilkan masukan yang berarti. Penelitian ini hanya membahas dalam lingkup Personel Bintara & Tamtama Denma MabesAU.

## **D. Rumusan Masalah**

1. Apakah Perilaku Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja Personel Bintara Tamtama?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja Personel Bintara Tamtama?

3. Apakah Perilaku Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Kinerja Personel Bintara Tamtama?
4. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja Personel Bintara Tamtama?
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Personel Bintara Tamtama?



Gambar 2.1 Model Integratif dari Perilaku Organisasi

## E. Kegunaan Hasil Penelitian

1. Penelitian ini dapat memberikan masukan untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya pengembangan di bidang ilmu Sumber Daya Manusia (SDM) dan dapat menjadi dasar penelitian selanjutnya.
2. Penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan informasi bagi Denma MabesAU dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia dan untuk meningkatkan kinerja personel, yang secara langsung akan meningkatkan pencapaian kinerja Denma MabesAU untuk pengembangan dan peningkatan kualitas organisasi di bidang Pertahanan Negara.

## KAJIAN TEORI, KERANGKA BERFIKIR & PENGAJUAN HIPOTESIS PENELITIAN

### A. Kajian Teori

Teori model integratif dari perilaku organisasi menurut Colquitt, Lepine dan Wesson (2011:9) sebagai pedoman penelitian, diilustrasikan pada gambar 2.1., sebagai berikut:

## 1. Kinerja

### a. Pengertian Kinerja

Colquitt, Lepine dan Wesson (2011:35), mengungkapkan bahwa: “kinerja secara formal didefinisikan sebagai nilai dari serangkaian perilaku karyawan yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif, terhadap pencapaian tujuan organisasi”.

Menurut Armstrong dan Baron, yang dikutip oleh Wibowo (2012:7), sebagai berikut: “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi”.

### b. Dimensi Kinerja

Mondy (2008:213) menetapkan aspek kriteria kinerja karyawan yang paling umum meliputi: 1) sifat, 2) perilaku, 3)kompetensi, 4)pencapaian tujuan, dan 5)potensi perbaikan.

Menurut Dessler (2008:295): pertimbangan mendasar dalam mengukur kinerja karyawan meliputi dimensi sebagai

berikut: 1) kualitas pekerjaan, 2) kuantitas pekerjaan, 3) kesesuaian waktu pekerjaan, 4) pengembangan kompetensi dan 5) pencapaian tujuan.

Mathis dan Jackson (2006:378) menyatakan bahwa: “Kinerja karyawan yang umum untuk mayoritas pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut: 1) kuantitas dari hasil, 2) kualitas dari hasil, 3) ketepatan waktu dari hasil, 4) kehadiran, dan 5) kemampuan bekerjasama.

### c. Manajemen Kinerja

Mondy (2008:210) menyatakan, “Manajemen Kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim dan akhirnya organisasi”.

Dessler (2008:290) mendefinisikan Manajemen Kinerja sebagai proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian dan pengembangan kinerja ke dalam sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan bahwa kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan.

### d. Evaluasi Kinerja

Robbins & Judge (2009:629) menyebutkan evaluasi kinerja memiliki tujuan, meliputi:

1) Menyediakan masukan untuk berbagai keputusan penting, seperti: promosi,

perpindahan bagian dan pemutusan hubungan kerja,

- 2) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan,
- 3) Menunjukkan kecakapan dan kompetensi dari karyawan yang saat ini kurang memadai tetapi bisa dikembangkan melalui program pelatihan,
- 4) Menjadi kriteria yang dengan evaluasi tersebut manajemen memvalidasi seleksi dan program pengembangan,
- 5) Digunakan oleh manajemen untuk mengidentifikasi karyawan baru yang kinerjanya buruk,
- 6) Digunakan oleh organisasi untuk menentukan efektivitas program pengembangan dan pelatihan dengan menilai seberapa baik partisipan melakukan evaluasi kinerja mereka,
- 7) Menyediakan umpan balik bagi karyawan tentang bagaimana organisasi melihat kinerja mereka,
- 8) Merupakan dasar bagi alokasi imbalan

### e. Sintesis Kinerja

Dari uraian di atas, maka yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil pekerjaan karyawan dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya dengan indikator: kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, perilaku, pencapaian tujuan, kemampuan bekerjasama, dan potensi perbaikan.

## 2. Perilaku Kepemimpinan

## a. Pengertian Perilaku Kepemimpinan

Colquitt, LePine dan Wesson (2011:483) mendefinisikan “Kepemimpinan adalah penggunaan kekuatan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas dari para pengikut ke arah pencapaian tujuan.

Menurut Yukl (2010:26) “Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

## b. Dimensi Perilaku Kepemimpinan

Daft (2010:4-5) menyatakan, Kepemimpinan melibatkan unsur: 1) pengaruh, 2) niat, 3) tanggung jawab, 4) integritas, 5) perubahan, 6) tujuan bersama, dan 7) pengikut.

Luthans (2008:409-410) mengungkapkan bahwa: “Selain pengaruh, kepemimpinan juga didefinisikan sebagai 1) sekelompok proses, 2) kepribadian, 3) pemenuhan, 4) perilaku tertentu, 5) persuasi, 6) wewenang, 7) pencapaian tujuan, 8) interaksi, 9) perbedaan peran, 10) inisiasi struktur, dan 11) kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut”.

Menurut Robbins dan Judge (2009:453), Karakteristik Pemimpin Transformasional, adalah: 1) Pengaruh yang ideal, 2) Motivasi yang inspirasional, 3)

Simulasi Intelektual, dan 4) Pertimbangan yang bersifat individual.

Kreitner & Kinicki (2008:470) menyatakan bahwa terdapat kunci ciri-ciri untuk pemimpin yang positif yaitu: 1) kecerdasan, 2) percaya diri, 3) penentuan, 4) kejujuran 5) Integritas, 6) sosialisasi, 7) pemecahan masalah keterampilan 8) extraversi, dan 9) sifat berhati-hati.

## 3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Kreitner & Kinicki (2008:477) mengungkapkan bahwa perilaku pemimpin berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sebagaimana terlihat pada teori jalur tujuan House.

Menurut Luthans (2008:422): Perilaku/Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja, sebagaimana terlihat pada rangkuman hubungan Path-Goal.

## 4. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Kreitner & Kinicki (2008:477) mengungkapkan bahwa perilaku pemimpin berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sebagaimana terlihat pada teori jalur tujuan House.

Menurut Luthans (2008:422): Perilaku /Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Kinerja, sebagaimana terlihat pada rangkuman hubungan Path-Goal.

Robbins & Judge (2009:431) menyebutkan, Perilaku Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Kinerja, disajikan pada Teori Path Goal.

## 5. Sintesis Perilaku Kepemimpinan

Dari uraian di atas, maka yang dimaksud dengan Perilaku Kepemimpinan adalah tindakan seorang pemimpin dalam mengarahkan aktivitas bawahan untuk mencapai tujuan organisasi, dengan indikator: pengaruh, tanggung jawab, inspirasi, percaya diri, integritas, perubahan dan interaksi.

## 3. Budaya Organisasi

### a. Pengertian Budaya Organisasi.

Stoner, Freeman dan Gilbert (2013:186), mengungkapkan bahwa budaya organisasi adalah kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Robbins & Coulter (2014:63) menyatakan bahwa: budaya organisasi adalah sehimunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku, serta tindakan para anggota organisasi.

Menurut Colquit, LePine & Wesson (2011:557), budaya organisasi sebagai pengetahuan sosial yang dipercaya bersama di dalam sebuah organisasi mengenai

aturan, norma, dan nilai yang membentuk sikap dan perilaku dari seluruh karyawannya.

### b. Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Coulter (2014:64), dimensi budaya organisasi, meliputi: 1)perhatian pada detail, 2)orientasi hasil, 3)orientasi manusia, 4) orientasi tim, 5)agresivitas, 6) stabilitas, 7)inovasi dan 8)pengambilan risiko.

Colquit, LePine dan Wesson (2011:574) menyatakan dimensi budaya organisasi, meliputi: 1)solidaritas, 2) keramah-tamahan 3) pelayanan pelanggan, 4)keselamatan kerja, 5) keaneka ragaman, dan 6)kreativitas.

### c. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

Kreitner & Kinicki (2008:481) mengungkapkan budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

### d. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Menurut Noe *et.al.*(2008:345) Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja, terlihat pada Model Manajemen Kinerja di dalam organisasi.

Kreitner dan Kinicki (2008:245) mengungkapkan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja.

## e. Sintesis Budaya Organisasi

Dari uraian di atas, maka yang dimaksud dengan Budaya Organisasi adalah satu wujud pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan dalam suatu organisasi sebagai sistem makna bersama, dianggap berharga, dan dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya, dengan indikator: solidaritas, stabilitas, inovasi, pelayanan pelanggan, perhatian pada hal-hal rinci, menghargai orang, dan orientasi hasil.

## 1. Kepuasan Kerja

### a. Pengertian Kepuasan Kerja

Noe *et.al.* (2008:461-462) mendefinisikan Kepuasan kerja adalah Perasaan senang akibat persepsi bahwa pekerjaan seseorang memenuhi atau memungkinkan terpenuhinya nilai-nilai penting bagi orang tersebut.

Menurut Colquitt, LePine & Wesson, (2011:105), kepuasan kerja sebagai hasil dari sikap emosional yang bersifat menyenangkan dari pengukuran satu pekerjaan atau satu pengalaman. Kepuasan kerja merepresentasikan bagaimana perasaan seseorang tentang pekerjaannya dan apa yang dipikirkan tentang pekerjaan.

### b. Dimensi Kepuasan Kerja

Colquitt, LePine dan Wesson, (2011:108) mengungkapkan dimensi Kepuasan kerja, yaitu: 1)Gaji, 2)Promosi, 3) Supervisi, 4) Rekan kerja, dan 5) Pekerjaan itu sendiri.

Hughes, Ginnett dan Curphy (2010:372), mengungkapkan indikator kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dan perasaan seseorang mengenai: 1)pekerjaan itu sendiri, 2)upah/gaji, 3) promosi, 4)kesempatan untuk maju, 5)supervisi, 6) rekan kerja, dan 7) beban kerja.

Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2008:70) menyatakan bahwa: “Dimensi Kepuasan kerja, meliputi: 1) Imbalan, 2)pekerjaan itu sendiri, 3) Kesempatan promosi, 4)Supervisi, dan 5)Rekan kerja, 6)Kondisi Pekerjaan dan 7)Keamanan Pekerjaan.

### c. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Colquitt, LePine dan Wesson, (2011:125) mengungkapkan bahwa Kepuasan kerja memiliki pengaruh efek positif moderat pada Kinerja pekerjaan. Orang yang mengalami tingkat yang lebih tinggi dari kepuasan kerja cenderung memiliki tingkat yang lebih tinggi dari kinerja tugas, tingkat yang lebih tinggi dari perilaku kewarganegaraan dan tingkat yang lebih rendah dari perilaku kontraproduktif.

Kreitner dan Kinicki(2008:175) mengungkapkan bahwa: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja atau Prestasi kerja. Prestasi Kerja (Kinerja). Salah satu perdebatan yang terbesar di dalam pusat penelitian organisasi adalah hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja. Beberapa orang, seperti Herzberg, berpendapat bahwa

kepuasan mengarah pada prestasi yang lebih tinggi, beberapa orang lainnya, berpendapat bahwa prestasi yang lebih tinggi mengarah pada kepuasan.

#### d. Sintesis Kepuasan Kerja

Dari uraian di atas, maka yang dimaksud dengan Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi yang dimiliki oleh karyawan mengenai seberapa baik dan berharganya pekerjaan yang mereka lakukan sehingga pada akhirnya dapat memberikan nilai pada hal-hal yang penting, dengan indikator: pekerjaan itu sendiri, gaji, supervisi, rekan kerja, promosi, beban kerja dan keamanan pekerjaan.

### B. Kerangka Berpikir

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Budaya organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Personel Bintara Tamtama di Mabes AU. Hubungan pengaruh dari satu variabel searah terhadap variabel yang lainnya diilustrasikan pada gambar berikut:



Gambar Kerangka berpikir Penelitian

Dari gambar kerangka berpikir tersebut, hubungan pengaruh masing - masing variabel dapat dibahas sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.
2. Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.
3. Pengaruh langsung Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja.
4. Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja.
5. Pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja.

### C. Hipotesis Penelitian

1. Terdapat pengaruh langsung secara positif Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Personel Bintara Tamtama.
2. Terdapat pengaruh langsung secara positif Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Personel Bintara Tamtama.
3. Terdapat pengaruh langsung secara positif Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja Personel Bintara Tamtama.
4. Terdapat pengaruh langsung secara positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Personel Bintara Tamtama.
5. Terdapat pengaruh langsung secara positif Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Personel Bintara Tamtama.

## METODOLOGI PENELITIAN

### A. Tujuan Penelitian

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk mendapatkan data empirik, fakta, dan informasi yang shahih (*valid*) dan benar, serta dapat dipercaya (*reliabel*) tentang pengaruh perilaku kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja personel Bintara & Tamtama.

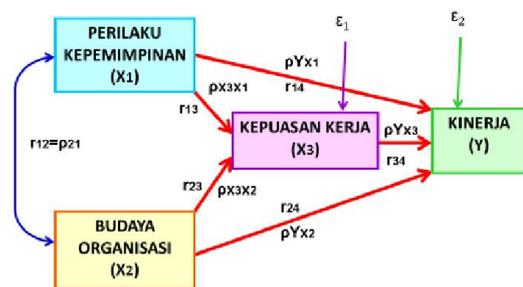
### B. Tempat dan waktu penelitian

Penelitian dilakukan di Detasemen Markas (Denma) Mabes TNI Angkatan Udara (Mabesau), mulai bulan Mei sampai dengan bulan Desember tahun 2017, meliputi kegiatan pra survei, konsolidasi, uji coba instrumen, uji validitas dan reliabilitas instrumen, serta pengumpulan dan pengolahan data hasil penelitian.

### C. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, dengan menggunakan metode survei (*survey research*) yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui dan menentukan kedudukan sesaat variabel (*status quo variable*) berdasarkan data yang ada pada saat penelitian dan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Pemilihan metode ini didasarkan pada pertimbangan bahwa penelitian mencakup empat variabel dengan data berasal dari responden yang sama dan menjawab setiap pertanyaan yang diajukan secara serentak dan sekaligus.

Konstelasi hubungan dari empat variabel penelitian, yaitu fungsi kinerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan perilaku kepemimpinan, dapat diformulasikan dalam bentuk konstelasi masalah penelitian, pada gambar berikut:



Gambar . Konstelasi Masalah Penelitian

### D. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh personel berpangkat Bintara dan Tantama di Denma Mabesau sebanyak 450 personel, dalam rangka mendukung penyelenggaraan tugas pelayanan.

Sampel penelitian ini adalah seluruh populasi yang terjangkau, dan berkarakter sama, yaitu sebanyak 100 Bintara dan Tamtama di Denma MabesAU yang diambil secara acak sederhana, dari populasi 450 Bintara dan Tamtama di Denma MabesAU.

### E. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan Data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner sebagai instrumen penelitian. Kuesioner disampaikan kepada responden yaitu personel Bintara dan Tamtama di Denma Mabesau yang diteliti.

Dalam penelitian ini jenis data yang dikumpulkan adalah data faktual khusus dalam mengukur kinerja yang merupakan data kualitatif yang dikuantitatifkan, dan variabel-variabel yang diduga mempengaruhi, yaitu: perilaku kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja.

Instrumen penelitian dalam penelitian ini diuraikan berdasarkan variabel-variabel penelitian, sebagai berikut:

## 1. Variabel Kinerja

### a. Definisi Operasional

Kinerja adalah hasil pekerjaan seorang personel Bintara dan Tantama di Denma Mabasau dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya dengan indikator: 1) kuantitas, 2) kualitas, 3) ketepatan waktu, 4) perilaku, 5) pencapaian tujuan, 6) kemampuan bekerjasama, dan 7) potensi perbaikan.

### b. Instrumen Final

Berdasarkan hasil uji validitas dan perhitungan reliabilitas melalui SPSS 20, dan Excel, terhadap kuesioner variabel Kinerja yang terdiri dari 7 indikator dengan 35 butir pertanyaan, semua butir valid dan reliabel, maka semua butir pertanyaan dipakai dalam kuesioner penelitian.

## 2. Variabel Perilaku Kepemimpinan

### a. Definisi Operasional

Perilaku kepemimpinan adalah tindakan seorang pemimpin dari personel Bintara dan

Tantama di Denma Mabasau, dalam mengarahkan aktivitas bawahan untuk mencapai tujuan organisasi, dengan indikator: 1) pengaruh, 2) tanggung jawab, 3) inspirasi, 4) percaya diri, 5) integritas, 6) perubahan dan 7) interaksi.

### b. Instrumen Final

Berdasarkan hasil uji validitas dan perhitungan reliabilitas melalui SPSS 20, dan Excel, terhadap kuesioner variabel Perilaku Kepemimpinan yang terdiri dari 7 indikator dengan 35 butir pertanyaan, semua butir valid dan reliabel, maka semua butir pertanyaan dipakai dalam kuesioner penelitian.

## 3. Variabel Budaya Organisasi

### a. Definisi Operasional

Budaya organisasi di Denma Mabasau adalah satu wujud pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan dalam di Denma Mabasau sebagai sistem makna bersama, dianggap berharga, dan dianut oleh para personel Bintara dan Tamtama yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya, dengan indikator: 1) solidaritas, 2) stabilitas, 3) inovasi, 4) pelayanan pelanggan, 5) perhatian pada hal-hal rinci, 6) menghargai orang, dan 7) orientasi hasil.

### b. Instrumen Final

Berdasarkan hasil uji validitas dan perhitungan reliabilitas melalui SPSS 20,

dan Excel, terhadap kuesioner Budaya Organisasi yang terdiri dari 7 indikator dengan 35 butir pertanyaan, semua butir valid dan reliabel, maka semua butir pertanyaan dipakai dalam kuesioner penelitian.

#### 4. Variabel Kepuasan Kerja

##### a. Definisi Operasional

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi yang dimiliki oleh personel Bintara dan Tantama di Denma Mabasau, mengenai seberapa baik dan berharganya pekerjaan yang mereka lakukan sehingga pada akhirnya dapat memberikan nilai pada hal-hal yang penting, dengan indikator: 1) pekerjaan itu sendiri, 2) gaji, 3)supervisi, 4) rekan kerja, 5)promosi, 6) beban kerja dan 7)keamanan pekerjaan.

##### b. Instrumen Final

Berdasarkan hasil uji validitas dan perhitungan reliabilitas melalui SPSS 20, dan Excel, terhadap kuesioner variabel Kepuasan Kerja yang terdiri dari 7 indikator dengan 35 butir pertanyaan, semua butir valid dan reliabel, maka semua butir pertanyaan dipakai dalam kuesioner penelitian.

#### F. Teknik Analisis Data

Untuk keperluan menganalisis data yang telah dikumpulkan, digunakan teknik analisis data secara deskriptif dan inferensial. Penggunaan teknik analisis data secara deskriptif untuk memperoleh gambaran

karakteristik penyebaran nilai setiap variabel yang diteliti. Analisis deskriptif digunakan dalam hal penyajian data, ukuran sentral, dan ukuran penyebaran. Penyajian data menggunakan daftar distribusi dan histogram. Ukuran sentral meliputi mean, median, dan modus. Ukuran penyebaran meliputi varians dan simpangan baku.

#### G. Hipotesis Statistik

Hipotesis statistik terdiri dari 5:

1. Hipotesis Statistik 1

$$H_0 : \rho_{31} = 0$$

$$H_1 : \rho_{31} > 0$$

2. Hipotesis Statistik 2

$$H_0 : \rho_{32} = 0$$

$$H_1 : \rho_{32} > 0$$

3. Hipotesis Statistik 3

$$H_0 : \rho_{Y1} = 0$$

$$H_1 : \rho_{Y1} > 0$$

4. Hipotesis Statistik 4

$$H_0 : \rho_{Y2} = 0$$

$$H_1 : \rho_{Y2} > 0$$

5. Hipotesis Statistik 5

$$H_0 : \rho_{Y3} = 0$$

$$H_1 : \rho_{Y3} > 0$$

Keterangan:

$H_0$  : Hipotesis nol

$H_1$  : Hipotesis alternatif

$\rho_{31}$  : Koefisien Jalur (rho) untuk populasi tentang pengaruh perilaku kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $X_3$ )

$\rho_{32}$  : Koefisien Jalur (rho) untuk populasi tentang pengaruh budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $X_3$ )

$\rho_{Y1}$  : Koefisien Jalur (rho) untuk populasi tentang pengaruh perilaku kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja (Y)

$\rho_{Y2}$  : Koefisien Jalur (rho) untuk populasi tentang pengaruh budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y)

$\rho_{Y3}$  : Koefisien Jalur (rho) untuk populasi tentang pengaruh kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja (Y)

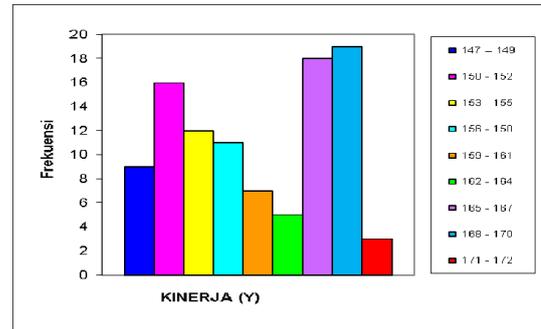
## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Deskripsi Data

Deskripsi data penelitian dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang perolehan data hasil penyebaran instrumen penelitian melalui kuesioner. Dalam mendeskripsikan data digunakan perhitungan statistik deskriptif, yaitu meliputi skor minimal, skor maksimal, jangkauan, rata-rata, nilai tengah, median, simpangan baku, dan varians. Deskripsi data dilengkapi dengan tabel distribusi frekuensi dan histogram.

#### 1. Variabel Kinerja

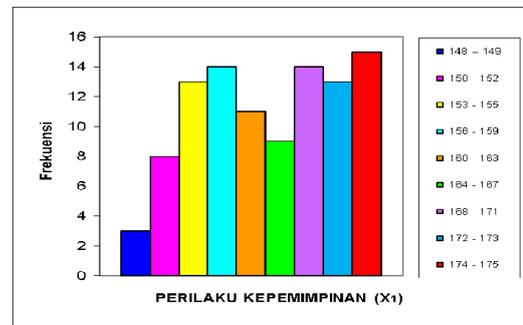
Distribusi frekuensi dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut:



Gambar Diagram sebaran skor data Kinerja

#### 2. Variabel Perilaku Kepemimpinan

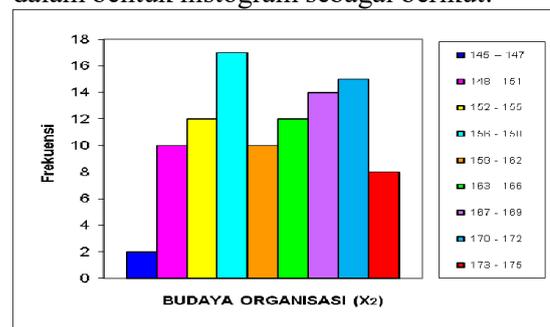
Distribusi frekuensi dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut:



Gambar Diagram sebaran skor data Perilaku Kepemimpinan

#### 3. Variabel Budaya Organisasi

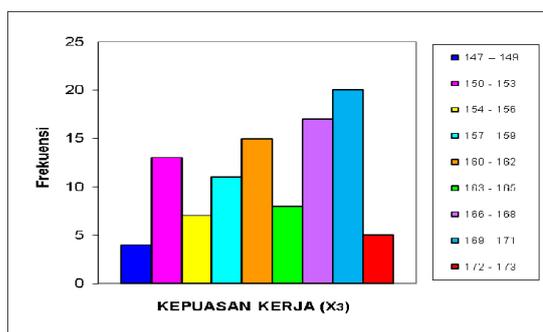
Distribusi frekuensi dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut:



Gambar 4.3. Diagram sebaran skor data Budaya Organisasi

#### 4. Kepuasan kerja

Distribusi frekuensi dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut:



Gambar 4.4. Diagram sebaran skor data Kepuasan Kerja.

Deskripsi data penelitian yang dihasilkan untuk semua variabel dalam penelitian ini, meliputi: Kinerja (Y), Perilaku Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan Kepuasan Kerja ( $X_3$ ), disajikan pada table berikut ini

Tabel Ringkasan Deskripsi Data 4 variabel

Statistics				
	Y	$X_1$	$X_2$	$X_3$
N Valid	100	100	100	100
Missing	0	0	0	0
Mean	159.68	163.60	161.79	162.28
Median	159.00	164.00	162.00	162.50
Mode	168	175	156 <sup>a</sup>	170
Std. Deviation	7.564	8.566	8.095	6.999
Variance	57.210	73.374	65.521	48.992
Skewness	-.068	-.135	-.153	-.357
Kurtosis	-1.495	-1.418	-1.193	-1.018
Range	25	27	30	26
Minimum	147	148	145	147
Maximum	172	175	175	173
Sum	15968	16360	16179	16228

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

## B. Pengujian Persyaratan Analisis

Pengujian Persyaratan dalam penelitian, meliputi: 1) Uji Normalitas, 2) Uji Homogenitas, dan 3) Uji Linieritas. Pengujian untuk masing-masing tersebut diatas, disajikan sebagai berikut:

### 1. Uji Normalitas

Uji Normalitas setiap variabel menggunakan SPSS 20 dengan menggunakan Kolmogorov-Smirnov Test. Hasil uji normalitas variabel Kinerja,

Perilaku Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja, dalam penelitian ini disajikan pada tabel ini

Tabel Hasil Uji Normalitas 4 variabel

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Y	.168	100	.000	.910	100	.000
$X_1$	.126	100	.001	.915	100	.000
$X_2$	.110	100	.005	.950	100	.001
$X_3$	.140	100	.000	.943	100	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Uji Normalitas ke-empat variabel tersebut menunjukkan bahwa data tersebar secara normal. Hal ini dapat ditunjukkan dari nilai signifikansi yang diperoleh seluruhnya lebih kecil dari 0.05.

Berdasarkan pada hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ke-empat variabel tersebut telah memenuhi kriteria uji normalitas.

### 2. Uji Homogenitas

Uji Homogenitas regresi antar variabel dilakukan dengan SPSS 20, dengan hasil, sebagai berikut:

a. Uji Homogenitas Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Test of Homogeneity of Variances  
KEPEMIMPINAN – KEPUASAN\_KERJA

Levene Statistic	df <sub>1</sub>	df <sub>2</sub>	Sig.
2.437	24	72	.002

b. Uji Homogenitas Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Test of Homogeneity of Variances  
B\_ORGANISASI – KEPUASAN\_KERJA

Levene Statistic	df <sub>1</sub>	df <sub>2</sub>	Sig.
2.108	26	70	.007

- c. Uji Homogenitas Perilaku  
Kepemimpinan terhadap Kinerja

Test of Homogeneity of Variances

KEPEMIMPINAN – KINERJA

Levene Statistic	df <sub>1</sub>	df <sub>2</sub>	Sig.
1.695	24	72	<b>.045</b>

- d. Uji Homogenitas Budaya Organisasi  
terhadap Kinerja

Test of Homogeneity of Variances

BUDAYA\_ORGANISASI – KINERJA

Levene Statistic	df <sub>1</sub>	df <sub>2</sub>	Sig.
2.261	26	70	<b>.004</b>

- e. Uji Homogenitas Kepuasan Kerja  
terhadap Kinerja

Test of Homogeneity of Variances

KEPUASAN\_KERJA – KINERJA

Levene Statistic	df <sub>1</sub>	df <sub>2</sub>	Sig.
2.307	22	74	<b>.004</b>

Uji Homogenitas Varians ke-empat variabel, Perilaku Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap variabel Kinerja tidak signifikan, karena adanya Homogenitas. Ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05, sehingga skor-skor pada variabel Perilaku Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan skor-skor pada variabel Kinerja menyebar secara homogen, berarti telah memenuhi kriteria uji Homogenitas.

### 3. Uji Linieritas

Uji Linieritas antar variabel dengan proses ANOVA berdasarkan SPSS 20, jika

nilai *Linearity* < nilai  $\alpha$  (0.05), maka distribusi berpola linier.

Hasil Uji Linieritas, sebagai berikut:

- a. Uji Linieritas Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja = **0,000**
- b. Uji Linieritas Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja = **0,000**
- c. Uji Linieritas Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja = **0,011**
- d. Uji Linieritas Budaya Organisasi terhadap Kinerja = **0,045**
- e. Uji Linieritas Kepuasan Kerja terhadap Kinerja = **0,039**

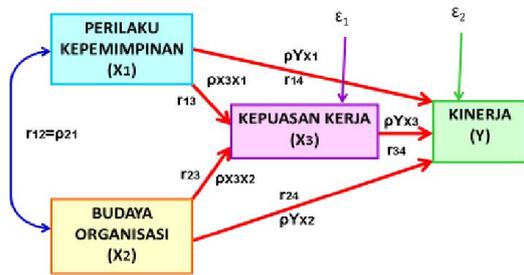
### C. Pengujian Model

Sebelum dilakukan perhitungan untuk menguji model kausalitas dengan menggunakan metode analisis jalur, maka diperlukan data hasil penelitian yang telah diuji dan memenuhi seluruh persyaratan. Salah satu persyaratan yang penting dan harus dipenuhi adalah adanya korelasi yang signifikan antara variabel-variabel yang terkait. Korelasi antar variabel tersebut dihitung dengan koefisien korelasi.

Berikut ini merupakan langkah-langkah dalam pengujian model, yaitu

#### 1. Model Struktural dan Matriks Korelasi antar Variabel

Model struktural dalam penelitian ini disajikan pada gambar ini



Gambar Hubungan kausal; X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, dan X<sub>3</sub> terhadap Y

Tabel Matriks Korelasi antar Variabel  
**Correlations**

		Y	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>
KI (Y)	Pearson Correlation	1	.820**	.700**	.666**
	Sig.(2-tailed)		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100
PK (X <sub>1</sub> )	Pearson Correlation	.820**	1	.543**	.509**
	Sig.(2-tailed)	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100
BO (X <sub>2</sub> )	Pearson Correlation	.700**	.543**	1	.416**
	Sig.(2-tailed)	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100
KK (X <sub>3</sub> )	Pearson Correlation	.666**	.509**	.416**	1
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100

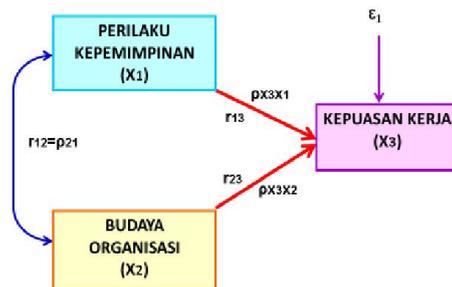
\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa: koefisien korelasi antar variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> adalah  $r_{12} = 0.543$ , koefisien korelasi antar variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>3</sub> adalah  $r_{13} = 0.509$ , koefisien korelasi antar variabel X<sub>2</sub> dan X<sub>3</sub> adalah  $r_{23} = 0.416$ , koefisien korelasi antar variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>4</sub> adalah  $r_{14} = 0.820$ , koefisien korelasi antar variabel X<sub>2</sub> dan X<sub>4</sub> adalah  $r_{24} = 0.700$ , koefisien korelasi antar variabel X<sub>3</sub> dan X<sub>4</sub> adalah  $r_{34} = 0.666$ .

## 2. Perhitungan Koefisien Jalur pada Sub-Struktur

Model struktural yang ditampilkan pada gambar di atas terdiri dari dua sub-struktur, yaitu Sub-Struktur-1 dan Sub-Struktur-2.

## 3. Perhitungan Koefisien Jalur pada Sub-Struktur 1



Gambar Hubungan kausal: Sub-Struktur 1

Hubungan kausal antar variabel pada Sub-Struktur-1, yang ditampilkan pada gambar itu terdiri dari satu variabel endogen X<sub>3</sub>, dan dua variabel eksogen: X<sub>1</sub>, dan X<sub>2</sub>.

Persamaan struktural untuk sub-struktur-1 adalah,  $X_3 = \rho_{X_3X_1}X_1 + \rho_{X_3X_2}X_2 + \varepsilon_1$ .

Hasil pengolahan data dengan SPSS 20, disajikan hal sebagai berikut:

Model 1: Koefisien X<sub>1</sub>, dan X<sub>2</sub>, terhadap Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>)  
Tabel Coefficients Model 1 – Sub-Struktur-1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	4.684	1.670		2.804	.006
PERILAKU_KE PEMIMPINAN	.644	.140	.622	4.588	.000
BUDAYA_OR GANISASI	.386	.140	.374	2.759	.007

a. Dependent Variable: KEPUASAN\_KERJA

Model 1: Anova X<sub>1</sub>, dan X<sub>2</sub>, terhadap Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>)

Tabel ANOVA Model 1 – Sub-Struktur-1

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	5721.037	2	2860.519	4889.129	.000 <sup>b</sup>
Residual	56.753	97	.585		
Total	5777.790	99			

a. Dependent Variable: KEPUASAN\_KERJA  
 b. Predictors: (Constant), BUDAYA\_ORGANISASI, PERILAKU\_KEPEMIMPINAN

Model 1: Summary  $X_1$  dan  $X_2$ , terhadap Kepuasan Kerja ( $X_3$ )

Tabel. Model Summary Model 1 – Sub-Struktur-1

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.995 <sup>a</sup>	.990	.990	.765

a. Predictors: (Constant), BUDAYA\_ORGANISASI, PERILAKU\_KEPEMIMPINAN  
 b. Dependent Variable: KEPUASAN\_KERJA

#### 4. Perhitungan Besar Pengaruh pada Sub-Struktur-1

a. Menghitung pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total variabel Perilaku Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap variabel Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) secara parsial bersama variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ):

1) Besarnya pengaruh langsung variabel ( $X_1$ ) terhadap variabel ( $X_3$ ) =  $\rho_{X_3X_1}$   
 $\times \rho_{X_3X_1} = 0.622 \times 0.622 = 0.3869 = 38,69\%$

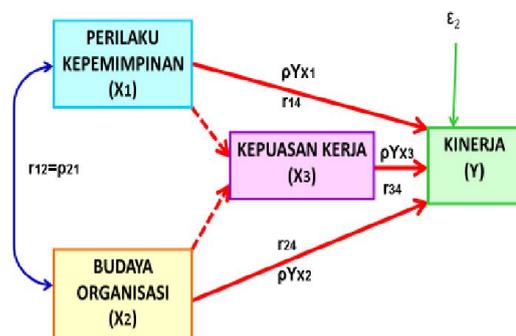
2) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel ( $X_1$ ) terhadap variabel ( $X_3$ ), melalui variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) =  $\rho_{X_3X_1} \times r_{X_1X_2} \times \rho_{X_3X_2} = 0.622 \times 0.543 \times 0.374 = 0.1263 = 12,63\%$

3) Besarnya pengaruh total variabel  $X_1$  terhadap variabel  $X_3$  melalui variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ), =  $[\rho_{X_3X_1} \times \rho_{X_3X_1}] + [\rho_{X_3X_1} \times r_{X_1X_2} \times \rho_{X_3X_2}] = 0.3869 + 0.1263 = 0.5132 = 51,32\%$

**Kesimpulan :** pengaruh variabel Perilaku Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap variabel Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) adalah **sebesar 51,32%**, hal ini berarti Kepuasan Kerja ditentukan oleh Perilaku Kepemimpinan sebesar 51,32%.

b. Menghitung pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) secara parsial bersama variabel Perilaku Kepemimpinan ( $X_1$ ):.....  
**Kesimpulan :** pengaruh variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) adalah **sebesar 26,62%**, hal ini berarti Kepuasan Kerja ditentukan oleh Budaya Organisasi sebesar 26,62%.

#### 5. Perhitungan Koefisien Jalur pada Sub-Struktur-2



Gambar Hubungan kausal: Sub-Struktur 2

Hubungan kausal antar variabel pada Sub-Struktur-2, yang ditampilkan pada gambar 4.7, terdiri dari 1 variabel endogen yaitu Kinerja (Y) dan 3 variabel eksogen

yaitu: 1) Perilaku Kepemimpinan ( $X_1$ ), 2) Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan 3) Kepuasan Kerja ( $X_3$ ),

Persamaan struktural sub-struktur-2 adalah:  $Y = \rho_{YX_1}X_1 + \rho_{YX_2}X_2 + \rho_{YX_3}X_3 + \varepsilon_2$

Hasil pengolahan data dengan SPSS 20, disajikan pada tabel 4.7, tabel 4.8 dan tabel 4.9., sebagai berikut:

Model 1: Koefisien  $X_1$ ,  $X_2$ , &  $X_3$  terhadap Kinerja (Y)

Tabel Coefficients Model 1 – Sub-Struktur-2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	24.353	8.882		2.742	.007
1 PERILAKU_KEPEMIMPINAN	.561	.061	.512	9.213	.000
BUDAYA_ORGANISASI	.306	.053	.306	5.803	.000
KEPUASAN_KERJA	.281	.052	.278	5.421	.000

a. Dependent Variable: KINERJA

Model 1: ANOVA  $X_1$ ,  $X_2$ , &  $X_3$  terhadap Kinerja (Y)

Tabel ANOVA Model 1 Sub-Struktur-2

Model	ANOVA <sup>a</sup>				
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4824.585	3	1608.195	145.175	.000 <sup>b</sup>
Residual	1063.455	96	11.078		
Total	5888.040	99			

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), KEPUASAN\_KERJA, BUDAYA\_ORGANISASI, PERILAKU\_KEPEMIMPINAN

Model 1: Summary  $X_1$ ,  $X_2$ , &  $X_3$ , terhadap Kinerja (Y)

Tabel Model Summary Model 1 Sub-Struktur-2

Model	Model Summary <sup>b</sup>			
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.905 <sup>a</sup>	.819	.814	3.328

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN\_KERJA, BUDAYA\_ORGANISASI, PERILAKU\_KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KINERJA

## 6. Perhitungan Besar Pengaruh pada Sub-Struktur 2

Untuk mengetahui besarnya pengaruh yang diterima oleh sebuah variabel endogen dari tiga variabel eksogen, dapat secara parsial maupun bersama-sama. Pengaruh secara parsial berupa pengaruh

langsung, maupun pengaruh tidak langsung, yaitu melalui variabel eksogen yang lain.

a. Menghitung pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total variabel Perilaku Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja (Y) secara parsial bersama variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan variabel Kepuasan Kerja ( $X_3$ ):

- 1) Besarnya pengaruh langsung variabel ( $X_1$ ) terhadap variabel (Y) =  $\rho_{YX_1} \times \rho_{YX_1} = 0.512 \times 0.512 = 0.2621 = 26,21\%$
- 2) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel ( $X_1$ ) terhadap variabel (Y), melalui variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) =  $\rho_{YX_1} \times r_{X_1X_2} \times \rho_{YX_2} = 0.512 \times 0.543 \times 0.306 = 0.0851 = 8,51\%$
- 3) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel ( $X_1$ ) terhadap variabel (Y), melalui variabel Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) =  $\rho_{YX_1} \times r_{X_1X_3} \times \rho_{YX_3} = 0.512 \times 0.509 \times 0.278 = 0.0724 = 7,24\%$
- 4) Besarnya pengaruh total variabel  $X_1$  terhadap variabel Y melalui variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) =  $[\rho_{YX_1} \times \rho_{YX_1}] + [\rho_{YX_1} \times r_{X_1X_2} \times \rho_{YX_2}] + [\rho_{YX_1} \times r_{X_1X_3} \times \rho_{YX_3}] = 0.2621 + 0.0851 + 0.0724 = 0.4196 = 41,96\%$

**Kesimpulan :** pengaruh variabel Perilaku Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap variabel

Kinerja (Y) adalah **sebesar 41,96%**, hal ini berarti Kinerja ditentukan oleh Perilaku Kepemimpinan sebesar 41,96%.

b. Menghitung pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja (Y) secara parsial bersama variabel Perilaku Kepemimpinan ( $X_1$ ), dan Kepuasan Kerja ( $X_3$ ): **Kesimpulan** : pengaruh variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja (Y) adalah **sebesar 21,41%**, hal ini berarti Kinerja ditentukan oleh Budaya Organisasi sebesar 21,41%.

c. Menghitung pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total variabel Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) terhadap variabel Kinerja (Y) secara parsial bersama variabel Perilaku Kepemimpinan ( $X_1$ ), dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ): **Kesimpulan** : pengaruh variabel Kepuasan Kerja ( $X_3$ ), terhadap variabel Kinerja (Y) adalah **sebesar 18,51%**, berarti Kinerja ditentukan oleh Kepuasan Kerja sebesar 18,51%.

#### D. Kesimpulan Pengujian Hipotesis

1. **Hipotesis Pertama** : Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan variabel Perilaku Kepemimpinan terhadap variabel Kepuasan Kerja. Hipotesis null ( $H_0$ ) ditolak berdasarkan uji keberartian koefisien jalur, nilai

hitung  $\rho$  untuk variabel Perilaku Kepemimpinan ( $X_1$ ) = 0.000 atau  $0.000 < 0.05$ . Hal ini berarti secara parsial terdapat pengaruh secara signifikan antara Perilaku Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $X_3$ ). Hipotesis satu ( $H_1$ ) diterima yaitu: "Terdapat pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja". Besar pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar 51,32%.

2. **Hipotesis Kedua**: Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan ( $0.007 < 0.05$ ) variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Kepuasan Kerja, sebesar 26,62%.

3. **Hipotesis Ketiga**: Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan ( $0.000 < 0.05$ ) variabel Perilaku Kepemimpinan terhadap variabel Kinerja, sebesar 41,96%.

4. **Hipotesis Keempat**: Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan ( $0.000 < 0.05$ ) variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Kinerja, sebesar 21,41%.

5. **Hipotesis Kelima**: Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan ( $0.000 < 0.05$ ) variabel Kepuasan Kerja terhadap variabel Kinerja, sebesar 18,51%.

## F. Keterbatasan Penelitian

Penelitian dengan judul pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Bintara Tamtama Denma Mabesau ini, berfokus pada pengujian pengaruh langsung antar variabel dalam hubungan kausal yang disajikan dengan sebuah jalur kausalistik. Untuk keperluan ini digunakan analisis jalur dengan dibantu software SPSS 20.0. Namun demikian penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan yang dapat mengakibatkan adanya keterbatasan-keterbatasan pada pengukuran variabel secara akurat, dan masih adanya keterbatasan lain yang mungkin ikut menentukan variabel kinerja, namun tidak diteliti di dalam penelitian ini.

## KESIMPULAN, dan IMPLIKASI

### A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian, maka temuan penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Personel Bintara Tamtama di Denma MabesAU. Temuan ini dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya kualitas Kepuasan Kerja, salah satunya dipengaruhi oleh Perilaku Kepemimpinan, sehingga jika kualitas Perilaku Kepemimpinan ditingkatkan, akan dapat meningkatkan kualitas Kepuasan Kerja.
2. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Personel Bintara Tamtama di Denma MabesAU. Temuan ini dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya kualitas Kepuasan Kerja, salah satunya dipengaruhi oleh Budaya Organisasi, sehingga jika kualitas Budaya Organisasi ditingkatkan, akan dapat meningkatkan kualitas Kepuasan Kerja.
3. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja Personel Bintara Tamtama di Denma MabesAU. Temuan ini dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya kualitas Kinerja, salah satunya dipengaruhi oleh Perilaku Kepemimpinan, sehingga jika kualitas Perilaku Kepemimpinan ditingkatkan, akan dapat meningkatkan kualitas Kinerja.
4. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Personel Bintara Tamtama di Denma MabesAU. Temuan ini dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya kualitas Kinerja, salah satunya dipengaruhi oleh Budaya Organisasi, sehingga jika kualitas Budaya Organisasi ditingkatkan, akan dapat meningkatkan kualitas Kinerja.
5. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Personel Bintara Tamtama di Denma MabesAU. Temuan ini dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya kualitas

Kinerja, salah satunya dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja, sehingga jika kualitas Kepuasan Kerja ditingkatkan, akan dapat meningkatkan kualitas Kinerja.

## B. IMPLIKASI

1. Untuk meningkatkan kualitas Kepuasan Kerja Personel Bintara Tamtama di Denma MabesAU diperlukan peningkatan kualitas Perilaku Kepemimpinan. Hal ini berarti jika kualitas Perilaku Kepemimpinan ditingkatkan, akan berpengaruh terhadap peningkatan Kepuasan Kerja.
2. Untuk meningkatkan kualitas Kepuasan Kerja Personel Bintara Tamtama di Denma MabesAU diperlukan peningkatan kualitas Budaya Organisasi. Hal ini berarti jika kualitas Budaya Organisasi ditingkatkan, akan berpengaruh terhadap peningkatan Kepuasan Kerja
3. Untuk meningkatkan kualitas Kinerja Personel Bintara Tamtama di Denma MabesAU diperlukan peningkatan kualitas Perilaku Kepemimpinan. Hal ini berarti jika kualitas Perilaku Kepemimpinan ditingkatkan, akan berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja.
4. Untuk meningkatkan kualitas Kinerja Personel Bintara Tamtama di Denma MabesAU diperlukan peningkatan kualitas Budaya Organisasi. Hal ini berarti jika kualitas Budaya Organisasi ditingkatkan, akan berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja.
5. Untuk meningkatkan kualitas Kinerja Personel Bintara Tamtama di Denma MabesAU diperlukan peningkatan kualitas Kepuasan Kerja. Hal ini berarti jika kualitas Kepuasan Kerja ditingkatkan, akan berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja

## DAFTAR PUSTAKA

- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine & Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the workplace, Second Edition*. New York: McGraw-Hill Irwin, 2011
- Daft, Richard L., *The Leadership Experience*, Fourth Edition, USA: Thomson South-Western, 2010
- Dessler, Gary, *Human Resource Management*, Eleventh Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008
- Hughes, Richard L., Robert C. Ginnett dan Gordon J. Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, Sixth Edition, Singapore: McGraw-Hill International Edition, 2009
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske & Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, Eighth Edition, New York: McGraw-Hill International Edition, 2008
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, Eighth Edition, New York: McGraw-Hill/Irwin International, 2008
- Luthans, Fred, *Organizational Behavior*, Twelfth Edition, New York: McGraw-Hill International Edition, 2011.

Mathis, Robert L & John H Jackson,  
*Human Resource Management:  
Manajemen Sumber Daya Manusia*,  
Edisi Sepuluh. Jakarta: Penerbit  
Salemba Empat, 2006.

Mondy, R. Wayne, *Human Re-source  
Management*, Tenth Editi-on, New  
Jersey: Pearson Prentice -Hill  
International Edition, 2008.

Noe, Raymond A. *et.al.*, *Human Resource  
Management: Gaining a competitive  
advantage*, Sixth Edition, New York:  
McGraw-Hill International Edition,  
2008.

Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge,  
*Organizational Behavior*, Thirteenth  
Edition, New Jersey: Pearson Prentice  
Hall, 2009.

Robbins, Stephen P. & Mary Coulter,  
*Manajemen*, Jilid 1, Edisi ke sepuluh,  
Jakarta:Penerbit Erlangga, 2014.

Stoner, James A.F., R. Edward Freeman &  
Daniel R. Gilbert JR., *Manajemen*,  
Jilid I, Jakarta: PT. Prenhallindo,  
2013.

Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Edisi  
Kedua, Jakarta: Rajawali Pers, 2012

Yukl, Gary, *Leadership in Organizations*,  
Seventh Edition, New Jersey: Pearson  
Prentice Hall, 2010.