

**BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR**

***Culture Organizations and Style Leadership to Satisfaction Work to Improve Their
Performance of Teaching Staff Bogor Agricultural University***

Yiyis Mayasari¹, Musa Hubeis², Indupurnahayu²

¹Institut Pertanian Bogor

²Dosen Manajemen Sekolah Pascasarjana UIKA Bogor

ABSTRACT

The aims of study were carried out the review of the influence in organizational culture and leadership style on job satisfaction to improve separately the performance of educational staff in the IPB and to determine which variables have the most dominant influence. Also, to study the influence of organizational culture, leadership style and job satisfaction in the performance of education personnel in IPB. The Primary data in this study were obtained from questionnaires distributed to respondents (staff) in the Bureau, the Office and the Directorate of IPB. Data acquisition was applied to the 168 speakers, using tools like questionnaire and finally, analyzed statistically elaborated by Path Analysis (two substructures contained in the Statistical Package for Social Science (SPSS) version 21).

Result of the analysis showed a direct influence of organizational culture on employee performance. Leadership style has no effect on employee performance: job satisfaction effects the performance of employees. Organizational culture has influence on job satisfaction and leadership style influence on job satisfaction and positive influence.

Keywords : Personnel, Organizational Culture, Leadership Style, Job Satisfaction, Performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis: (1) Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di lingkungan IPB secara tersendiri dan variabel manakah yang paling dominan pengaruhnya; (2) Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan IPB. Data primer pada penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada responden (tenaga kependidikan) di Biro, Kantor dan Direktorat di lingkungan IPB, perolehan data dilakukan kepada 168 responden dengan alat bantu kuesioner dan kemudian dianalisis statistik dengan Analisis Jalur (*Path Analysis*) dua substruktur yang terdapat pada *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 21.

Hasil analisis menunjukkan budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan pengaruh positif.

Kata kunci : Tenaga Kependidikan, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja

PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang manajemen yang melaksanakan kegiatan pengadaan, pelatihan dan pengembangan, memberi kompensasi, pengintegrasian, serta pemeliharaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan strategis (Bangun, 2012).

Menurut Siagian (2014) manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap dan semua organisasi, keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya serta kemampuannya untuk menghadapi berbagai tantangan, baik yang sifatnya eksternal maupun internal, sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia dengan setepat-tepatnya.

MSDM merupakan kegiatan manajemen yang memiliki peran yang paling besar dalam sebuah organisasi. Cakupannya tidak hanya dalam bentuk tanggungjawab manajer personal. Manajemen SDM merupakan serangkaian tugas yang terkait dengan upaya-upaya memperoleh karyawan, melatih, mengembangkan, memotivasi, mengorganisasikan dan memelihara karyawan dalam sebuah perusahaan sampai suatu ketika terjadi pemutusan hubungan kerja (Mangkuprawira, 2011). MSDM merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka

pencapaian tujuan organisasi. (Mangkunegara, 2015).

Dalam rangka menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) yang dimulai pada akhir tahun 2015, diperlukan peningkatan kompetensi setiap individu untuk menghadapi tantangan persaingan dalam dunia kerja saat ini. Pentingnya meningkatkan keterampilan seorang pegawai untuk memberi nilai tambah agar membedakan antara pegawai yang berkualitas dan tidak berkualitas, karena hal tersebut menentukan tingkat kerja seseorang. Tidak hanya itu, peningkatan kinerja pegawai dapat diukur dari seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berperan dalam memberikan kepuasan kerja pegawai.

Sejalan dengan dimulainya MEA tersebut, Institut Pertanian Bogor (IPB) sebagai salah satu institusi yang bergerak di bidang pendidikan mempunyai tanggungjawab menghasilkan SDM dengan kompetensi yang mampu bersaing di pasar bebas, untuk mewujudkan hal tersebut, IPB mempunyai visi dan misi mencapai WCU (*World Class University*).

Misi IPB mencapai WCU tersebut sudah ditempuh dengan perubahan status IPB sebagai Perguruan Tinggi Negeri (PTN) menjadi Perguruan Tinggi Badan Hukum (PTNBH) yang diawali dengan status IPB menjadi IPB Badan Hukum Milik Negara (BHMN) yang diatur Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 154 Tahun 2000 tentang Penetapan IPB sebagai Badan Hukum Milik Negara atau BHMN. Kemudian status BHMN tersebut berubah menjadi PTNBH yang membuat IPB memperoleh kemandirian, otonomi dan

tanggungjawab yang lebih besar dalam mengembangkan kompetensi organisasi. Dalam PP Nomor 66 Tahun 2013 tentang Statuta IPB menyebutkan bahwa IPB memiliki kewenangan dalam membina dan mengembangkan karir Dosen dan Tenaga Kependidikan (Tendik).

IPB sebagai PTNBH unit kerja dan susunan struktur organisasinya diatur pula dalam Peraturan Majelis Wali Amanat Nomor 08/MWA-IPB/2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja IPB, dimana dalam peraturan tersebut terdapat unit-unit kerja yang berbeda sebutan maupun jumlahnya dengan PTN. Budaya organisasi IPB sebagai PTNBH dan Gaya kepemimpinan yang terdapat pada pemimpin IPB diperlukan untuk kepuasan kerja (Tendik) untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

Budaya organisasi adalah budaya yang tumbuh menjadi kuat dan mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik (Robbins, 1996). Hal tersebut mengandung arti bahwa setiap perbaikan budaya kerja kearah yang lebih baik akan memberikan sumbangan yang berarti bagi peningkatan kinerja karyawan. Budaya organisasi IPB sebagai institusi pendidikan tentunya sangat mengedepankan integritas personal seperti kejujuran, selalu obyektif terhadap fakta dan data, taat azas sesuai aturan, Budaya organisasi IPB yang disebut Tujuh Nilai Budaya Korporat IPB, yaitu: Keunggulan Akademik, Spiritualisme, Gigih, Senang Bekerjasama, Empati/Peduli, Tanggungjawab dan Komitmen.

Apabila semua pegawai mulai dari top manajemen samapai dengan level terbawah di

institusi dapat melaksanakan Tujuh Budaya Korporat, tentunya dapat meningkatkan kinerja yang diharapkan, baik secara personal maupun institusi.

Kepemimpinan memainkan peranan amat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seseorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perilaku seorang pemimpin terkait erat dengan kemampuan yang dimilikinya, karakter setiap bawahan yang dipimpinya, jabatan atau posisi tertentu yang diembannya, dan budaya organisasi serta situasi kondisi yang menyertainya. Saat ini dikarenakan status IPB sebagai PTN BH, maka pemimpin yang ditunjuk oleh pimpinan tertinggi dianggap mempunyai kompetensi yang layak, walaupun dari segi usia, pendidikan dan masa kerja relatif lebih rendah dari pada tendik yang lain di unit kerjanya. Setiap pimpinan mempunyai gaya masing-masing dalam memimpin unit kerjanya.

Kepuasan kerja sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pegawai dan jumlah yang diyakini seharusnya diterima Robbins (2003). Kepuasan kerja di lingkungan tendik IPB saat ini belum terlihat memengaruhi kinerja tendik.

Penilaian kinerja Tendik di IPB dilaksanakan berdasarkan Surat Edaran Direktur SDM IPB Nomor 243/I3.23/KP/2010 tanggal 8 Januari 2010 sejalan dengan UU Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014 pasal 75 yang menyebutkan bahwa penilaian kinerja pegawai bertujuan untuk menjamin

objektivitas pembinaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) berdasarkan prestasi dan sistem karir. Penilaian kinerja dilaksanakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu dalam berkontribusi kepada tujuan organisasi.

Penilaian kinerja Tendik IPB sudah di atas nilai rata-rata, tetapi belum mencerminkan kinerja yang cukup baik, hal ini disebabkan oleh penilaian produktivitas yang diberikan atasan langsung belum obyektif. Dari data penilaian kinerja yang diperoleh dari Laporan Tahunan Direktorat SDM tahun 2015.

Tahun 2013 dapat dilihat masih ada Tendik yang memperoleh nilai kurang dari 3, artinya belum memenuhi standar kinerja, pada tahun 2014 terlihat adanya peningkatan 7,42% dan kemudian pada tahun 2015 mengalami penurunan 2,61%. Tendik IPB yang tidak memperoleh penilaian juga mengalami peningkatan nyata dari Tahun 2014 ke 2015 sebanyak 10%.

Rekapitulasi penilaian menunjukkan bahwa kinerja Tendik IPB belum mencapai hasil yang diharapkan oleh IPB, apabila kondisi tersebut dibiarkan, maka akan memengaruhi kinerja organisasi sebab kinerja individu akan berpengaruh pada kinerja organisasi. Kondisi tersebut yang membuat peneliti tertarik melakukan penelitian berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja untuk meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan Institut Pertanian Bogor. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan Institut Pertanian Bogor.

METODOLOGI

Penelitian dilakukan di Institut Pertanian Bogor yang beralamat di Gedung Andi Hakim Nasoetion Kampus IPB Darmaga Bogor. Waktu penelitian dilaksanakan mulai bulan Maret sampai dengan Mei 2016. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif yang menganalisis peubah seperti Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Tendik di IPB. Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik demografi Tendik IPB yang digunakan sebagai contoh. Metode kuantitatif dilakukan untuk mendapatkan data primer melalui pengisian kuesioner oleh responden.

Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga kependidikan pada Biro, Kantor dan Direktorat Institut Pertanian Bogor yaitu sejumlah 292 orang. Teknik pengambilan contoh menggunakan rumus Slovin yang kemudian diperoleh populasi yaitu sejumlah 168 orang yang dijadikan contoh. Teknik pengumpulan data yang dilakukan yaitu dengan observasi langsung terhadap objek yang diteliti, wawancara dengan pihak terkait, kuisisioner kepada tenaga kependidikan IPB dan literatur dari sumber-sumber yang terkait.

Jenis data yang dikumpulkan terdiri dari data primer dan sekunder. Pengumpulan data primer menggunakan instrumen berupa kuesioner yang mencakup 4 (empat) variabel, yaitu budaya organisasi, gaya, kepuasan kerja dan kinerja. Sedangkan pengumpulan data sekunder dengan pencatatan dari berbagai sumber yang terkait dengan penelitian ini. Uji Validitas kuesioner menggunakan *Corrected*

Item Total Correlation, dimana hubungan dalam item-item pertanyaan digunakan Uji Korelasi *Product Moment (Pearson)* sedangkan Uji Reliabilitas kuesioner menggunakan Uji Cronbach (*Alpha*). Untuk menguji hipotesis digunakan Analisis Jalur. Analisis jalur adalah model regresi, yang dikembangkan lebih luas, karena dengan analisis ini tidak saja hubungannya yang dilihat, namun dapat juga menganalisis pengaruh tidak langsung dari peubah-peubah lainnya. Analisis jalur memberikan peluang analisisnya untuk mengestimasi yang lainnya (Sutawijaya et al, 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden

Karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi : jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan golongan. Hasil analisis deskriptif mengenai jenis kelamin responden menunjukkan sebagian besar responden laki-laki (64%) dan perempuan (36%).

Hasil analisis deskriptif mengenai pendidikan terakhir responden menunjukkan responden berpendidikan Magister (S2) 4 orang, Sarjana (S1) 43 orang, Diploma 13 orang dan SLTA 108 orang. Hasil analisis deskriptif mengenai golongan responden mempunyai tingkat golongan 2a sejumlah 5 orang, 2b sejumlah 11 orang, 2c sejumlah 18 orang, 2d sejumlah 12 orang, 3a sejumlah 20 orang, 3b sejumlah 73 orang, 3c sejumlah 15 orang, 3d sejumlah 11 orang dan 4a sejumlah 3 orang.

Uji Validitas dan Reliabilitas Kuisisioner

Hasil uji validitas kuisisioner menunjukkan bahwa nilai korelasi masing-masing pernyataan, dimana semua masing-masing $r_{\text{items}} > r_{\text{tabel}} = 0,344$ untuk $n = 168$ dan taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Ini menunjukkan bahwa kuisisioner tersebut adalah valid atau dengan kata lain bahwa kuisisioner tersebut sungguh-sungguh mengukur ihwal yang memang ingin diukur, yaitu peubah budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja.

Uji kuisisioner selanjutnya adalah uji reliabilitas, dan hasil perhitungan menunjukkan nilai Cronbach Alpha = 0,6. Nilai Cronbach Alpha budaya organisasi = 0,871, gaya kepemimpinan 0,908, kepuasan kerja 0,917 dan kinerja 0,952 $\geq 0,6$ yang berarti bahwa kuisisioner tersebut adalah reliabel. Ini menunjukkan bahwa kuisisioner tersebut memiliki kapabilitas/kemantapan, keterpercayaan, keterampilan, dan kejujuran/ketepatan/akurasi.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data penelitian mengikuti distribusi normal atau tidak. Uji normalitas data dilakukan menggunakan program SPSS 21 dengan metode *One Sample Kolmogorov Smirnov* (KS). Kriteria uji dari metode KS adalah skor peubah dinilai terdistribusi normal jika derajat nyata variabel $> 0,05$.

Hasil tes pada taraf nyata 0,106 atau $> 0,05$, maka tolak H_0 dan terima H_a , berarti skor kinerja pegawai dapat disimpulkan berdistribusi normal.

Hasil tes pada taraf nyata 0,082 atau $> 0,05$, maka tolak H_0 dan terima H_a , berarti skor budaya organisasi dapat disimpulkan data berdistribusi normal.

Hasil tes pada nyata 0,055 atau $> 0,05$, maka tolak H_0 dan terima H_a , berarti skor gaya kepemimpinan disimpulkan berdistribusi normal.

Hasil tes pada taraf nyata 0,078 atau $> 0,05$, maka tolak H_0 dan terima H_a , berarti skor kepuasan kerja disimpulkan berdistribusi normal.

2. Uji Homogenitas

Uji Homogenitas dilakukan untuk menganalisis contoh yang digunakan berasal dari populasi dengan varians homogen. Uji homogenitas dilakukan dengan uji Barlett.

Dari hasil uji homogenitas dapat diketahui bahwa hal tersebut nyata 0,290, atau lebih besar dari 0,05, maka disimpulkan Kinerja Pegawai (Y_2) atas Budaya Organisasi (X_1) mempunyai varian sama.

Dari hasil uji homogenitas dapat diketahui bahwa hal tersebut nyata 0,309, atau lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan Kinerja Pegawai (Y_2) atas Gaya Kepemimpinan (X_2) mempunyai varian sama. Dari hasil uji homogenitas diketahui bahwa hal tersebut nyata 0,921, atau lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan Kinerja Pegawai (Y_2) atas Kepuasan kerja (Y_1) mempunyai varian sama.

3. Uji Linieritas

Uji linearitas dilakukan untuk menganalisis distribusi skor peubah dependen dengan peubah independen berpola linear atau tidak. Variabel dependen dan

independen dikatakan mempunyai hubungan linear bila nilai nyata pada uji linearitas $< 0,05$.

Uji linieritas budaya organisasi terhadap kinerja memperlihatkan nilai F test = 4780,713 mencapai taraf nyata $\alpha = 0,05$. Hasil uji linearitas memperlihatkan bahwa taraf nyata 0,000 atau $< 0,05$, maka budaya organisasi terhadap kinerja pegawai berpola linear.

Uji linieritas gaya kepemimpinan terhadap kinerja memperlihatkan nilai F test = 151,651 mencapai taraf nyata $\alpha = 0,05$. Hasil uji linearitas memperlihatkan taraf nyata 0,000 atau $< 0,05$, maka gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai berpola linear.

Uji linieritas kepuasan kerja terhadap kinerja memperlihatkan nilai F test = 377,868 mencapai taraf nyata $\alpha = 0,05$. Hasil uji linearitas memperlihatkan taraf nyata 0,000 atau $< 0,05$, maka kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai berpola linear.

Pengujian Hipotesis

Hasil analisis dalam pengujian model sub struktur 1 dan model sub struktur 2 digunakan sebagai dasar pengujian hipotesis dan menarik kesimpulan pada penelitian ini. Penjelasan pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel 1

Tabel 1. Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis Penelitian	Uji Statistik	Keputusan	Kesimpulan
1	Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai	$H_0 : \beta_{41} \leq 0$ $H_1 : \beta_{41} > 0$	H_0 ditolak	Terdapat Pengaruh Langsung
2	Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung	$H_0 : \beta_{42} \leq 0$ $H_1 : \beta_{42} > 0$	H_0 diterima	Tidak Terdapat Pengaruh Langsung

	terhadap kinerja pegawai			
3	Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai	$H_0 : \beta_{43} \leq 0$ $H_1 : \beta_{43} > 0$	H_0 ditolak	Terdapat Pengaruh Langsung
4	Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja	$H_0 : \beta_{31} \leq 0$ $H_1 : \beta_{31} > 0$	H_0 ditolak	Terdapat Pengaruh Langsung
5	Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja	$H_0 : \beta_{32} \leq 0$ $H_1 : \beta_{32} > 0$	H_0 ditolak	Terdapat Pengaruh Langsung

Analisis Jalur (Penguji Model Jalur Struktural)

Penguji model jalur struktural dibagi kedalam dua model pembahasan, yaitu model sub struktur 1 yang menguji nyatanya

koefisien jalur X_1, X_2, Y_1 terhadap terhadap Y_2 baik secara *multiple* maupun individual (parsial) dan model sub struktur 2, yang menguji nyatanya X_1, X_2 , terhadap Y_1 , baik secara *multiple* maupun individual. Pengujian secara *multiple* dilakukan untuk menentukan apakah uji secara parsial (individual) dapat diteruskan, dan menentukan adanya hubungan kausal nyata antar peubah yang diuji, analisis pengujian dilakukan dengan bantuan Program SPSS.

Sebelum pengujian model sub struktur 1 dan sub struktur 2, terlebih dahulu dilakukan uji korelasi seperti dilihat pada Tabel 2 berikut :

Tabel 2. Uji Korelasi Antar Peubah

		Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	1	.519**	.741**	.977**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	168	168	168	168
Gaya Kepemimpinan	Pearson Correlation	.519**	1	.692**	.558**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	168	168	168	168
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	.741**	.692**	1	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	168	168	168	168
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	.977**	.558**	.774**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	168	168	168	168

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

Dari hasil *output* SPSS di atas dapat disusun matriks korelasi antar peubah seperti dimuat pada Tabel berikut:

Tabel 3. Matrik Korelasi antar Variabel

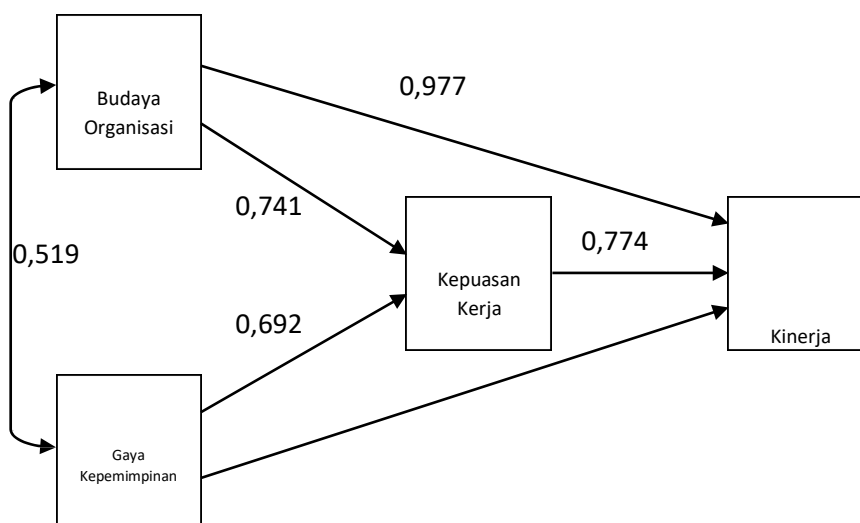
	X ₁	X ₂	Y ₁	Y ₂
X ₁	1,000	0,519	0,741	0,977
X ₂		1,000	0,692	0,558
Y ₁			1,000	0,774
Y ₂				1,000

Dari Tabel tersebut dapat diuraikan bahwa hasil matrik korelasi antara peubah adalah sebagai berikut :

1. Korelasi budaya organisasi dengan gaya kepemimpinan 0,519.
2. Korelasi budaya organisasi dengan kepuasan kerja 0,741.
3. Korelasi budaya organisasi dengan kinerja pegawai 0,977.
4. Korelasi gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja 0,692.
5. Korelasi gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai 0,558.
6. Korelasi kepuasan kerja dengan kinerja pegawai 0,774.

Dari data yang telah diungkap pada Tabel diatas, dibuat model kausal seperti pada Gambar berikut:

Dari data yang telah diungkap pada Tabel diatas, dibuat model kausal seperti pada Gambar berikut:



Gambar 1. Korelasi Antar Peubah

Hasil Uji Koefisien Jalur Sub Stuktur 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.980 ^a	.961	.960	2.40822

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

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23435.157	3	7811.719	1346.957	.000 ^a
	Residual	951.123	164	5.800		
	Total	24386.280	167			

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

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4.292	2.046		-2.098	.037
	Budaya Organisasi	1.275	.033	.895	38.993	.000
	Gaya Kepemimpinan	.037	.024	.033	1.527	.129
	Kepuasan Kerja	.120	.037	.088	3.222	.002

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa secara *multiple* X_1, X_2, Y_1 terhadap Y_2 didapatkan hasil $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($1346,957 > 3,05$), dan secara parsial didapatkan nilai jalur $\beta_{41} = 0,895$, dimana t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($38,993 > 1,6540$), nilai jalur $\beta_{42} = 0,033$, dimana t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($1,527 < 1,6540$) dan nilai jalur $\beta_{43} = 0,088$, dimana t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($3,322 > 1,6540$). Besarnya *R Square* = 0,961, dan jumlah *variance* yang tidak dapat dijelaskan (*unexplained variance*) oleh peubah X_1, X_2 , dan Y_1 adalah $\varepsilon_1 = \sqrt{(1-0.961)} = 0,1975$.

Dapat disimpulkan analisis secara *multiple/simultan* menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara *parsial* yang berpengaruh adalah budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengujian model sub struktur 2 dapat dilihat sebagaimana pada tabel Anova dan Coefficient yang dimuat pada Tabel berikut :

Hasil Uji Koefisien Jalur Sub Struktur 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.824 ^a	.678	.675	5.04608

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8866.564	2	4433.282	174.107	.000 ^a
	Residual	4201.382	165	25.463		
	Total	13067.946	167			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.098	4.260		1.431	.154
	Budaya Organisasi	.544	.054	.522	10.112	.000
	Gaya Kepemimpinan	.347	.043	.421	8.156	.000

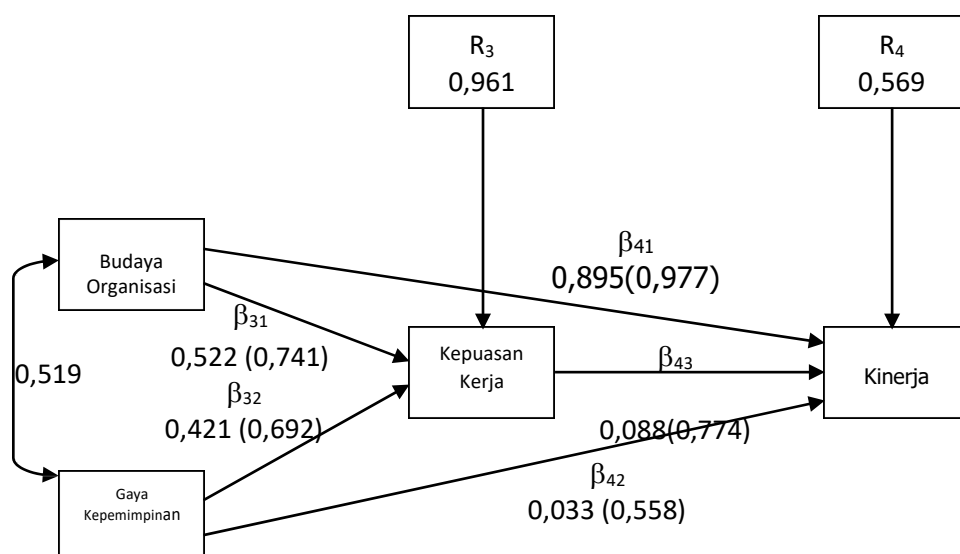
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa secara *multiple* X_1, X_2 , terhadap Y_1 didapatkan hasil $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($174,104 > 3,05$), dan secara parsial didapatkan nilai jalur $\beta_{31} = 0,522$, dimana t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($10,112 > 1,6540$), dan nilai jalur $\beta_{32} = 0,421$, dimana t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($8,156 > 1,6540$). Besarnya *Rsquare* = $0,678$, dan jumlah *variance* yang tidak dapat dijelaskan (*unexplained variance*) oleh peubah X_1, X_2 adalah $\varepsilon_2 = \sqrt{1-0.678} = 0,5674$

Dapat disimpulkan analisis secara *multiple/simultan* menunjukkan budaya organisasi, kepemimpinan secara bersama berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Secara *parsial* peubah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan peubah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Sebagaimana hasil uji nyata jalur kausal yang telah dilakukan pada model sub struktur 1 yang terdiri dari pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (β_{41}), gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai (β_{42}) dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (β_{43}), serta pengujian model sub struktur 2 adalah budaya organisasi terhadap kepuasan kerja (β_{31}) dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja (β_{32}).

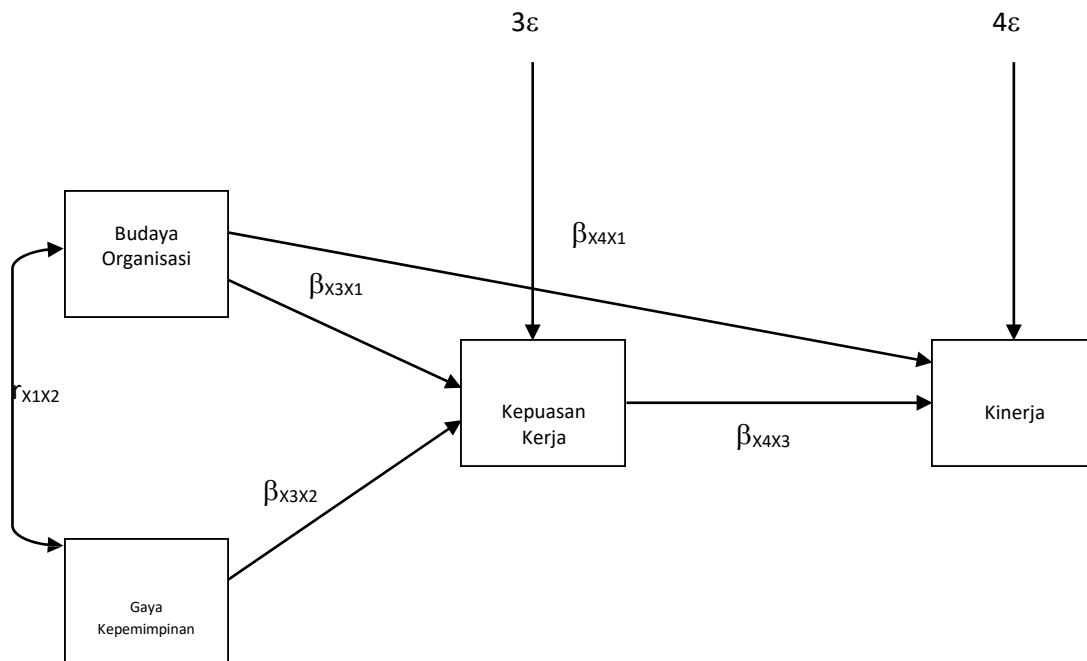
Hasil analisis menunjukkan bentuk konstalasi kausal antar variabel dapat dilihat bentuk kausal antar variabel, nilai koefisien jalur dan nilai koefisien dan nilai koefisien korelasi pada masing-masing jalur dapat dilihat pada Gambar Model Diagram Jalur Antar Peubah 1 berikut:



Dalam gambar diagram jalur yang telah dikemukakan, koefisien-koefisien korelasi dituliskan dalam tanda kurung, sedangkan lainnya menyatakan koefisien-koefisien jalur. Dari hasil pengujian koefisien jalur diperoleh keterangan obyektif, bahwa koefisien jalur dari X_1 ke Y_2 ; Y_1 ke Y_2 ; X_1 ke Y_1 dan X_2 ke Y_1 , dimana keempat-empatnya secara statistik adalah bermakna (t_{hitung} di atas t_{tabel} dan p -value di bawah 0,05), sedangkan koefisien jalur dari X_2 ke Y_2 tidak bermakna (t_{hitung} di bawah t_{tabel} dan p -value diatas 0,05). Oleh

karena itu proses akan diulang dengan mengeluarkan X_2 dari model.

Proporsi menjadi budaya organisasi (X_1) dan kepuasan kerja (Y_1) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y_2); selanjutnya budaya organisasi (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2) mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Y_1). Atas dasar proporsi yang telah diperbaiki, maka diagram jalur menjadi seperti terlihat pada Gambar berikut:



Model Diagram Jalur Antar Peubah 2

Dengan persamaan struktural

$$Y_2 = \beta_{X4X1}X_1 + \beta_{X3X1}X_1 + \beta_{X3X2}X_2 + \beta_{X4X3}Y_1$$

Diagram jalur hanya berisi empat buah peubah eksogen dan dua buah peubah endogen, yaitu X_1 , X_2 terhadap Y_1 dan X_1 , Y_1 terhadap Y_2 , dalam hal ini

besarnya koefisien jalur berubah, maka dilakukan perhitungan ulang. Dari hasil perhitungan ulang diperoleh data : Pengujian model sub struktur 1 dapat dilihat sebagaimana pada Anova dan Coefficient pada berikut:

Hasil Uji Koefisien Jalur Setelah Membuang Koefisien Jalur X_1 ke Y_2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.980 ^a	.960	.960	2.41792

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

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23421.633	2	11710.816	2003.100	.000 ^a
	Residual	964.647	165	5.846		
	Total	24386.280	167			

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

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4.134	2.051		-2.015	.045
	Budaya Organisasi	1.276	.033	.896	38.859	.000
	Kepuasan Kerja	.150	.031	.110	4.767	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan secara *multiple* X_1 , Y_1 , terhadap Y_2 didapatkan hasil $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($2003,100 > 3,05$), dan secara parsial didapatkan nilai jalur $\beta_{41} = 0,896$, dimana t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($38,859 > 1,6540$), dan nilai jalur $\beta_{43} = 0,110$, dimana t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($4,767 > 1,6540$). Sedangkan besarnya $Rsquare = 0,960$. Dan jumlah *variance* yang tidak dapat dijelaskan

(*unexplained variance*) oleh variabel X_1 , X_3 adalah $\varepsilon_1 = \sqrt{(1-0.960)} = 0,2$.

Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja secara *multiple/simultan* maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pengujian model sub struktur 2 dapat dilihat sebagaimana pada tabel Anova dan Coefficient pada Tabel berikut:

Tabel

Hasil Uji Koefisien Jalur Setelah Membuang Koefisien Jalur X_1 ke Y_1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.824 ^a	.678	.675	5.04608

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8866.564	2	4433.282	174.107	.000 ^a
	Residual	4201.382	165	25.463		
	Total	13067.946	167			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Coefficients^a

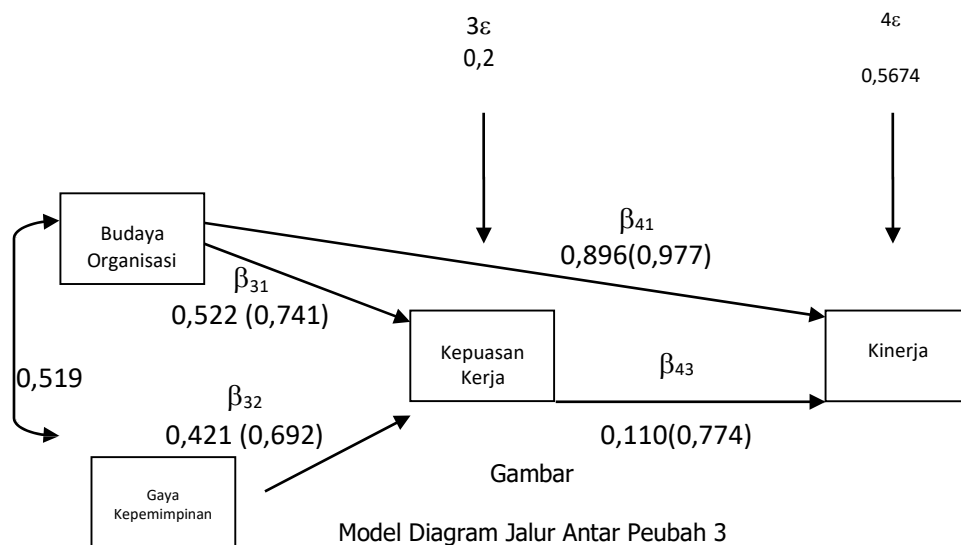
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.098	4.260		1.431	.154
	Budaya Organisasi	.544	.054	.522	10.112	.000
	Gaya Kepemimpinan	.347	.043	.421	8.156	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa secara *multiple* X_1, X_2 , terhadap Y_1 didapatkan hasil $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($174,107 > 3,05$), dan secara parsial didapatkan nilai jalur $\beta_{31} = 0,522$, dimana t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($10,112 > 1,6540$), dan nilai jalur $\beta_{32} = 0,421$, dimana t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($8,156 > 1,6540$). Besarnya *Rsquare* = 0,678, dan jumlah *variance* yang tidak dapat dijelaskan

(*unexplained variance*) oleh peubah X_1, X_2 adalah $\varepsilon_1 = \sqrt{(1 - 0.678)} = 0,5674$.

Hasil analisis di atas, menunjukkan perubahan bentuk konstalasi kausal antar variabel dapat dilihat bentuk kausal antar peubah, nilai koefisien jalur dan nilai koefisien dan nilai koefisien korelasi pada masing-masing jalur dapat dilihat pada Gambar berikut



KESIMPULAN

1. Terdapat pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai, diperoleh analisis koefisien jalur sebesar $\beta_{41} = 0,896$, dimana budaya organisasi merupakan variabel yang mempunyai pengaruh langsung dan pengaruhnya sangat besar, maka untuk itu dalam rangka untuk meningkatkan kinerja Tendik IPB, budaya organisasi harus di jaga dengan baik.
2. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai diperoleh analisis koefisien jalur sebesar $\beta_{43} = 0,110$. Maka untuk itu dalam rangka

meningkatkan kinerja pegawai pada Tenaga Kependidikan Institut Pertanian Bogor variabel kepuasan perlu diperhatikan.

3. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Diperoleh koefisien jalur sebesar $\beta_{31} = 0,522$. Maka untuk itu dalam rangka kepuasan kerja pegawai pada Tenaga Kependidikan Institut Pertanian Bogor variabel budaya organisasi perlu diperhatikan.
4. Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja diperoleh

koefisien jalur sebesar $\beta_{32} = 0,421$. Maka untuk itu dalam rangka kepuasan kerja pegawai pada Tenaga Kependidikan

- Institut Pertanian Bogor variabel gaya kepemimpinan perlu diperhatikan.
5. Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja adalah 0,057 dan total pengaruh langsung dan tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai adalah 0,953. Maka untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Tenaga Kependidikan Institut Pertanian Bogor variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja perlu ditingkatkan.
 6. Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja adalah 0,046. Maka untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Tenaga Kependidikan Institut Pertanian Bogor variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja perlu ditingkatkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bacal Robert, 2005, *How to Manage Performance*, Cetakan kedua, Jakarta, PT. Bhuana Ilmu Populer
- Bangun, Wilson, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Erlangga
- Denison, 1990, "*Corporate Culture and Organizational Effectiveness*" New York Willey
- Denison and Misra, 2000, "*Toward Of Organizational Culture and Effectiveness*" *Organizational Science*, Vol.6,No.2, March-April
- Ghozali, Imam, 2011, *Aplikasi Analisis Multi Variate dengan SPSS*. Semarang, Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- Handoko, T.Hani, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Gunung Agung
- Hasibuan H. Malayu S.P. 2007. *Manajemen SDM*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Hofstede G., Neuijen B, Ohayu D dan Sander G, 1990, *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative Study Across Twenty Cases*, *Administrative Science Quarterly*, 35:285-316
- Jerald Greenberg, Robert A. Baron, 2008, *Behavior in Organization*, Pearson Prentice Hall
- Kreitner Robert, Angelo Kinicki, 2008, *Organization Behavior*, Eight Editon, New York : The McGraw-Hill Companies.Inc
- Mc Shane dan Von Glinov, 2005, *Organizational Behavior Emenging Knowledge and Practice for The Real World*, Fifth Edition, New York: Mc Graw-Hill International.Inc
- Malayu S.P. Hasibuan, 2003, *Organisasi dan Motivasi*, Cetakan ke 7, Jakarta : PT. Bumi Akasara 2003
- Mangkunegara AP. 2015, *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Perusahaan Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Mangkuprawira. 2011. *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik*. Penerbit Ghalia Indonesia.
- Marihot Tua Efendi, 2002, *Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan*

- Produktivitas Pegawai, Cetakan kelima, Jakarta : PT. Grasindo
- Marwansyah. 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Bandung : PT. Alfabeta
- Mariam R., 2009, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pusat Pt.Asuransi Jasa Indonesia (Persero)" Tesis, Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Mas'ud Fuad, 2004, Survey Diagnosis Organisasional : Konsep dan Aplikasi, Badan Penerbit UNDIP, Semarang
- McShane dan Von Glinov, 2005, *Organizational Behavior Emerging Knowledge and Practice for The Real World*, Fifth Edition, New York : Mc Graw-Hill International.Inc
- Noe RA, Hollenbeck JR, Gerhart B dan Wright PM. 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing, Wijaya D, penerjemah: Jakarta, Penerbit Salemba Empat, Terjemahan dari Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage
- Rivai, Veithzal, 2005, Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi, Deddy, 2009, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta : Rajawali Pers
- Robbins, Stephen P, 2006, Perilaku Organisasi. Benyamin M, penerjemah; Fauzi A, editor, Jakarta : PT.Indeks Kelompok Gramedia. Terjemahan dari Organizational Behavior.
- Rue Leslie W., Byars Lioyd L., 2008, *Supervision Key Link to Productivity*, Ninth Edition, New York : Mc Graw-Hill Comp,Inc.
- Sedarmayanti, 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik, Materi Perkuliahan, Jatinangor
- Sekaran, Uma 2003, Research Methods For Business: *A Skill Building Aproach*, New York-USA: John Wiley and Sons, Inc.
- Siagian, Sondang, P., 2014, Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Sudaryono, 2014. Teori dan Praktek Kepemimpinan, Jakarta, Lentera Ilmu Cendekia
- Sugiyono, 2014. Metode Penelitian Manajemen, Bandung, CV. Alfabeta
- Sumarwan, Ujang, 2014, Perilaku Konsumen Teori dan Penerapannya dalam Pemasaran, Bogor, Ghalia Indonesia.
- Sutawijaya AH, Nugroho RE, Masyhudzulhak. 2014. Memahami Penulisan Ilmiah dan Metodologi Penelitian. Jakarta. Lembaga Pengkajian dan Pengembangan Sumberdaya
- Sutrisno, Edi. 2010, Manajemen Sumberdaya Manusia, Cetakan ke-2. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Wirawan, 2008. Evaluasi Sumber Daya Manusia. Jakarta. Salemba empat.