

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
SERTA KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
UNIVERSITAS PGRI ADI BUANA SURABAYA**

Oleh :

I Ketut Surabagiarta, SE.

(Penulis adalah dosen tetap Prodi Manajemen Unipa Surabaya)

Abstrak

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perguruan tinggi karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional lembaga. Agar perguruan tinggi tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perguruan tinggi seperti dana, tata kelola dan sarana lain tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum. Douglas (2000) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi. (Mariam, 2009:1)

Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini akan menekankan analisisnya pada data-data numerikal (angka) yang di olah menggunakan metode statistik dengan alat bantu perangkat lunak *Microsoft Excel* dan *SPSS for windows*.

Hasil dari pengolahan data menunjukkan nilai *R Square* sebesar 0,470 yang artinya variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi serta kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan Universitas PGRI Adi Buana Surabaya sebesar 47%, sementara sisanya sebesar 53% (100% - 47%) kinerja karyawan Universitas PGRI Adi Buana Surabaya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Dari uji t variabel gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh secara signifikan atau nyata terhadap kinerja karyawan Universitas PGRI Adi Buana Surabaya (Y) dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}(2,162 > 2.0281)$. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan perlu dipertahankan guna meningkatkan kinerja karyawan.

Kesimpulan yang dapat ditarik adalah terdapat pengaruh signifikan Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Universitas PGRI Adi Buana Surabaya. Terdapat pengaruh signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Universitas PGRI Adi Buana Surabaya. Terdapat pengaruh signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Universitas PGRI Adi Buana Surabaya.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan Universitas PGRI Adi Buana Surabaya

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perguruan tinggi karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional lembaga. Agar perguruan tinggi tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perguruan tinggi seperti dana, tata kelola dan sarana lain

tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum. Douglas (2000) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi. (Mariam, 2009).

Kepemimpinan yang andal sangat dibutuhkan organisasi demi tercapainya tujuan, karena kepemimpinan adalah suatu proses dalam mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha pencapaian tujuan. Jadi keberhasilan dalam pencapaian sasaran kelompok (organisasi) sangat bergantung pada peran pemimpinnya. Semakin pandai pemimpin melaksanakan peranannya, tentunya semakin cepat tujuan organisasi tersebut dapat tercapai. Sedangkan penerapan kepemimpinan antara pemimpin yang satu dengan yang lainnya berbeda, bergantung pada perilaku kepemimpinan yang diterapkan, (Wiyadi, 2009).

Budaya organisasi perlu juga dikaitkan dengan diversitas dan karakteristik dari orientasi kerja para anggota organisasi. Hal ini akan memberikan gambaran tentang tindakan, reaksi maupun keputusan mereka terhadap situasi pekerjaannya masing-masing. Cormick (1980) menegaskan adanya indikasi sikap sebagai suatu kondisi sadar yang lebih menunjukkan tingkat perasaan subyektif seseorang terhadap suatu obyek (pekerjaan). Hasilnya adalah penilaian tentang baik buruk obyek tersebut dari sudut pandang tertentu. Ketika lembaga mulai berorientasi pada pembentukan budaya organisasi, berarti pula meletakkan aspek sumber daya manusia dalam posisi strategis melalui para pimpinan puncak atau manajer untuk mengamankan norma perilaku, nilai-nilai dan keyakinan bersama terhadap lembaga. Sekaligus menjadi suatu alat yang vital bagi manajemen bila ingin mencapai performance yang tinggi, yang pada akhirnya tercipta sikap kerja yang positif yang mendorong peningkatan kinerja karyawan dan manajemen, diwujudkan dalam seluruh aktifitas dan kebijakan lembaga.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan yang dihadapi. Kepuasan kerja juga mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan kerja. Karyawan yang mempunyai tingkat kepuasan kerja yang memadai akan dapat bekerja dengan baik dan dengan hasil kerja yang baik pula. Ini menunjukkan bahwa hasil kerja atau prestasi kerja karyawan akan dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan dipengaruhi oleh kondisi kejiwaan dari para karyawan, yaitu berupa kepuasan kerja. Fisher dalam Hochwarter *et al.* (1999) menguji pengaruh pencapaian nilai dan disposisi afektif dalam hubungan antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja. Selanjutnya, Hochwarter *et al.* (1999) menyatakan bahwa hubungan positif antara kepuasan kerja dan prestasi kerja akan terjadi ketika pencapaian nilai (*value attainment*) dan pengaruh positifnya tinggi. Dia menjelaskan sejumlah contoh yang mana pencapaian nilai dan kepuasan kerja tinggi, tetapi prestasi kerja tidak secara langsung dipengaruhi. Studi ini adalah untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja, memperluas literatur dengan menggabungkan variabel-variabel yang selanjutnya mempengaruhi hubungan ini, dan kemudian merefleksikan kompleksitas jawaban terhadap dua variabel penting ini.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut.

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Universitas PGRI Adibuana Surabaya?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Universitas PGRI Adibuana Surabaya?
3. Apakah kepuasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Universitas PGRI Adibuana Surabaya?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Universitas PGRI Adibuana Surabaya.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Universitas PGRI Adibuana Surabaya.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Universitas PGRI Adibuana Surabaya.

Manfaat Penelitian

1. Manfaat bagi Ilmu Pengetahuan
 - a. Sebagai tambahan ilmu dan wacana mengenai pentingnya mengelola dan menghargai Sumber Daya Manusia (SDM).
 - b. Menambah wawasan peneliti untuk berfikir secara kritis dan sistematis dalam menghadapi permasalahan yang terjadi.
 - c. Dapat menambah pengetahuan dan wacana dalam mengembangkan kemampuan penulis dalam mengamati permasalahan serta membantu memberikan sumbangan pikiran bagi perusahaan atau instansi.
 - d. Dapat mengaplikasikan ilmunya secara langsung dengan menghadapi kondisi secara nyata di lapangan dan mengasah kemampuan penulis untuk melakukan penelitian secara ilmiah.
2. Manfaat bagi Universitas PGRI Adi Buana Surabaya
Sebagai pertimbangan bagi *policy maker* serta dapat memberikan kontribusi untuk lembaga dalam menerapkan strategi dalam memperbaiki gaya kepemimpinannya, meningkatkan budaya kerja yang lebih baik sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan di Universitas PGRI Adi Buana Surabaya
3. Manfaat bagi Peneliti Selanjutnya
Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam kajian tentang kinerja, dan sekaligus dapat dijadikan sebagai bahan rujukan peneliti yang akan datang.

Tinjauan Pustaka

Gaya Kepemimpinan

Robbin (2006) dalam Nurjannah (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kepemimpinan menurut Siagian (2002) dalam Nurjannah (2008) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi. Sedangkan Yukl (2001) dalam Nurjannah (2008) mengatakan 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 kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Selain itu Gibson *et al*, (2006) dalam Nurjannah (2008) mengatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan suatu usaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu dalam mencapai beberapa tujuan. Dalam menjalankan tugas pemimpin memiliki tiga pola dasar gaya kepemimpinan yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai (Veithzal Rivai, 2004) dalam Nurjannah (2008).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai dalam organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh anggota organisasinya sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi yang bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku (Sobirin, 2005) dalam Arto (2007). Hal ini berarti setiap organisasi mempunyai sistem makna yang berbeda. Perbedaan ini menyebabkan setiap organisasi mempunyai karakteristik yang unik dan berbeda serta respon yang berbeda ketika menghadapi masalah yang sama. Disamping itu perbedaan sistem makna ini dapat menyebabkan perbedaan perilaku para anggota organisasi dan perilaku organisasi itu sendiri. Akar perbedaan ini bersumber pada asumsi-asumsi dasar yang meliputi keyakinan, nilai-nilai, filosofi atau ideologi organisasi yang digunakan dalam memecahkan persoalan organisasi.

Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2003) dalam Arto (2007) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut.

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail
3. Berorientasi pada hasil
4. Berorientasi pada manusia
5. Berorientasi pada tim
6. Agresivitas
7. Stabilitas yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan

Peran Budaya Dalam Organisasi

Budaya dalam organisasi setidaknya memainkan tiga peranan penting, yaitu memberikan identitas bagi anggotanya, meningkatkan komitmen terhadap visi dan misi organisasi serta memperkuat standar perilaku.

Tabel 1
Bentuk-bentuk Tanggapan Pegawai Terhadap Perubahan Budaya

No.	Bentuk Tanggapan Pegawai	Aspek-aspek Perubahan Budaya
1	<i>Active Acceptance</i>	Pegawai menerima perubahan budaya apa adanya
2	<i>Selective Reinvention</i>	Secara selektif, pegawai mencoba mendaur ulang beberapa elemen

		budaya lama menjadi budaya baru meskipun esensinya tidak ada perubahan.
3	<i>Reinvention</i>	Secara umum pegawai enggan melakukan perubahan. Budaya lama didaur ulang seolah-olah membentuk budaya baru
4	<i>General Acceptance</i>	Secara umum pegawai mau menerima perubahan meski tidak sepenuhnya seperti pada <i>Active Acceptance</i> . Ada beberapa perubahan yang ditolak dengan asumsi budaya lama masih ada yang cocok.
5	<i>Disonance</i>	Pegawai mengalami keraguan antara menerima dan menolak perubahan. Hal ini ditandai dengan perilaku pegawai yang tidak konsisten.
6	<i>General Rejection</i>	Secara umum pegawai menolak perubahan meskipun kemungkinan perubahan masih diterima dengan alasan budaya lama tidak lagi kondusif dengan lingkungan baru.
7	<i>Reinterpretation</i>	Secara umum pegawai mencoba menginterpretasikan perubahan dan menyesuaikan diri.
8	<i>Selective Reinterpretation</i>	Pegawai menginterpretasikan kembali beberapa komponen budaya dan menolak sebagian komponen yang lain.
9	<i>Active Rejection</i>	Pegawai serta merta menolak perubahan budaya.

Sumber : Edisi Khusus JSB *On Human Resource*, 2005 dalam Arto (2007)

Kepuasan Kerja

Kepuasan (*satisfaction*) merupakan suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan perusahaan serta memenuhi standar kinerja. Robbins (2003) dalam Arto (2007). Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan, juga berhubungan dengan harapan dimasa mendatang.

Abraham Maslow pada tahun 1943 mengembangkan hierarki kebutuhan berdasarkan lima kategori umum (Madura, 2001) dalam Arto (2007), manusia akan termotivasi meraih kategori berikutnya bila telah mencapai satu kategori:

1. Kebutuhan fisiologis adalah persyaratan yang paling mendasar untuk mempertahankan hidup
2. Kebutuhan rasa aman menjadi tujuan yang paling mendesak, seperti keamanan pekerjaan dan kondisi kerja yang aman
3. Kebutuhan sosial adalah kebutuhan untuk menjadi bagian dari suatu kelompok

4. Kebutuhan akan penghargaan adalah kebutuhan untuk dihormati, prestise dan pengakuan
5. Aktualisasi diri, mewakili kebutuhan penuh atas potensi seseorang

Kinerja

Performance atau kinerja adalah suatu spesifik target yang merupakan komitmen manajemen yang dapat dicapai oleh pegawai atau organisasi (Thompson,1999). Robbins (2003) dalam Arto (2007:40) menyatakan bahwa kinerja dapat diukur dari *productivity, turn over, citizenship* dan *satisfaction*.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Simanjuntak (2001) kinerja kerja dipengaruhi oleh:

1. Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)
3. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Penelitian Terdahulu

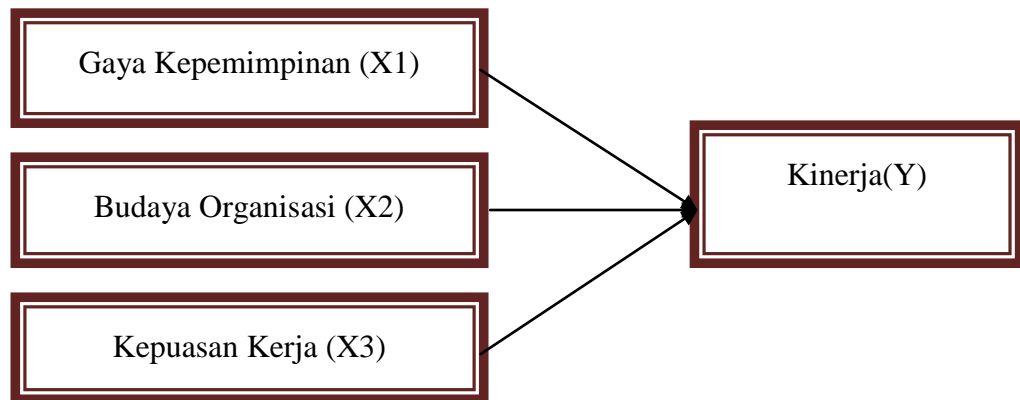
Arto (2007) melakukan penelitian tentang perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan dan kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak. Hasil analisis data menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima. Artinya terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara variabel perubahan organisasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai dan kinerja pegawai Ditjen Pajak. Dengan demikian melalui upaya-upaya perubahan organisasi, budaya organisasi yang kondusif yang sesuai dengan perubahan yang sedang dilakukan, diharapkan pihak Direktorat Jenderal Pajak dapat meningkatkan kinerja pegawainya sehingga dapat menyempurnakan pelayanannya terhadap publik.

Darwito (2008) melakukan penelitian tentang gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan di RSUD Kota Semarang. Hasil penelitian ini menunjukkan diantaranya bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Mariam (2009) melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Nurjanah (2008) melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di Biro Lingkup Departemen Pertanian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan, hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Universitas PGRI Adi Buana Surabaya.
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Universitas PGRI Adi Buana Surabaya.
3. Kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Universitas PGRI Adi Buana Surabaya.

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Jenis penelitian desain riset kausal atau sebab akibat yang berguna untuk menganalisa hubungan-hubungan antar variabel satu dengan yang lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Berdasarkan uraian tersebut, maka desain riset kausal mengarah pada terjadinya hubungan sebab akibat antara variabel-variabel bebas gaya kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2), dan kepuasan kerja (X_3), terhadap variabel terikat (Y) kinerja karyawan Universitas PGRI Adi Buana Surabaya.

Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. paradigma kuantitatif atau penelitian kuantitatif menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data

dengan prosedur statistik. Penelitian ini akan menekankan analisisnya pada data-data numerikal (angka) yang di olah menggunakan metode statistik dengan alat bantu perangkat lunak *Microsoft Excel* dan *SPSS for windows*.

Penelitian ini digunakan untuk menguji hipotesis tentang ada tidaknya pengaruh dari variabel bebas gaya kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2), dan kepuasan kerja (X_3), terhadap variabel terikat (Y) kinerja karyawan Universitas PGRI Adi Buana Surabaya.

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Universitas PGRI Adi Buana Surabaya dengan jumlah 55 orang.

Sampel

Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proportionate stratified random sampling*. Responden yang menjadi sampel dalam penelitian adalah karyawan di bidang operasional yang melakukan secara teknis di lapangan yaitu karyawan Universitas PGRI Adi Buana Surabaya dengan jumlah 40 orang.

Definisi Operasional dan Variabel Penelitian

Terdapat 3 (tiga) variabel penelitian yang menjadi fokus dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2) dan kepuasan kerja (X_3) merupakan variabel bebas, dan kinerja karyawan (Y) merupakan variabel terikat.

Sumber Data

Berdasarkan sumber memperolehnya data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu:

1. Data Primer

Penelitian data primer diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan Universitas PGRI Adi Buana Surabaya.

2. Data Sekunder

Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari Universitas PGRI Adi Buana Surabaya yang dapat dilihat dokumentasi yang ada serta buku-buku referensi, dan informasi lain yang berhubungan dengan penelitian.

Metode Pengumpulan Data

Metode analisis dalam penelitian ini berdasarkan tekniknya melalui beberapa cara antara lain sebagai berikut.

1. Observasi
2. Wawancara
3. Kuisisioner
4. Dokumentasi

Analisis Data

Berdasarkan rumusan masalah, kerangka konseptual dan hipotesis yang ada, penelitian ini menggunakan analisis data sebagai berikut.

Uji Validitas

Untuk menguji validitas digunakan teknik korelasi *Product moment*, dengan menggunakan taraf signifikansi sebesar 5%. Menurut Singarimbun (2006):

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n\sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana :

- r : Koefisien korelasi
- n : Jumlah sampel dalam penelitian
- X : Skor item variable bebas (X)
- Y : Skor variable variabel terikat (Y)

Reliabilitas

Ukuran yang dipakai untuk menunjukkan pernyataan tersebut reliabel, apabila nilai *Cronbach Alpha* diatas 0.6%.

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Dimana:

- r_{11} = Reliabilitas instrumen
- k = Banyaknya butir pertanyaan
- σ_b^2 = Jumlah varians butir
- σ_t^2 = Varians total

Analisa Regresi

Dalam penelitian ini regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Dari nilai koefisien dapat diketahui pengaruh/kontribusi masing-masing variabel yang ada. Adapun rumus persamaan regresinya adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_nX_n + e$$

Dimana :

- Y : Variabel terikat
- a : Nilai konstan
- $b_1 - n$: Koefisien prediktor variabel bebas (Koefisien regresi)
- $X_1 - n$: Variabel bebas
- e : Standard error

Sedangkan hipotesis statistik dapat dijelaskan sebagai berikut.

Ho : $bX_1 < bX_2$ (menunjukkan variabel bebas X_1 mempunyai pengaruh lebih kecil terhadap variabel bebas X_2).

Ha : $bX_1 > bX_2$ (menunjukkan variabel bebas X_1 mempunyai pengaruh lebih besar terhadap variabel bebas X_2).

Dari rumus tersebut, maka persamaan regresi berganda yang akan di analisis dalam penelitian ini, yaitu:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

- Y : Kinerja
a : Nilai konstan
b : Koefisien prediktor variabel bebas (Koefisien regresi)
 X_1 : Gaya Kepemimpinan (X_1)
 X_2 : Budaya Organisasi (X_2)
 X_3 : Kepuasan Kerja (X_3)
e : Standard error

Koefisien Korelasi

Teknik korelasi digunakan untuk mencari hubungan dan membuktikan hipotesis hubungan dua variabel bila data kedua variabel berbentuk interval dan ratio, dan sumber data dari dua variabel atau lebih adalah sama (Sugiono, 2004).

Koefisien Determinasi

Menurut Gujarati (2002) rumus koefisien determinasi adalah sebagai berikut.

$$R^2 = \frac{b_1 YX_1 + b_2 YX_2 + b_3 YX_3}{Y^3}$$

Dimana :

- R^2 : Koefisien determinasi
Y : Kinerja
 X_1 : Gaya Kepemimpinan
 X_2 : Budaya Organisasi
 X_3 : Kepuasan Kerja
 b_1, b_2 : Koefisien elastisitas untuk X_1, X_2, X_3

Uji Statistik t tes

Menurut Sugiyono (2009), uji t dapat dicari dengan rumus :

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

Dimana :

- t : t hitung yang selanjutnya dikonsultasikan dengan t tabel
r : korelasi parsial yang ditemukan
n : sampel

Uji Statistik F tes

Mengingat dalam penelitian ini juga untuk menguji hubungan dari 2 (dua) peubah atau lebih maka digunakan rumus korelasi berganda yang diformulasikan sebagai berikut:

$$F\text{-hitung} = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)} \quad (\text{Sugiyono, 2009})$$

Dimana :

- F : Pengujian secara serempak
n : Jumlah responden (sampel)

- k : Banyak variabel bebas (jumlah variabel *independent*)
R : Koefisien korelasi berganda

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dimaksudkan untuk mengetahui apakah *multiple regression* atau model regresi berganda layak dipakai atas variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Salah satu syarat untuk bisa menggunakan persamaan regresi berganda adalah terpenuhinya asumsi klasik. Untuk mendapatkan nilai pemeriksa yang tidak bias dan efisien dari satu persamaan regresi berganda perlu dilakukan pengujian untuk mengetahui model regresi yang dihasilkan memenuhi persyaratan asumsi klasik.

Uji Normalitas

Menurut Gozali (2001), uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk mengetahui apakah distribusi data normal atau tidak, dilakukan dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal.

Uji Autokorelasi

Autokorelasi adalah kondisi dimana terdapat korelasi antara variabel error pengamatan dengan variabel error pengamatan yang lain. Panduan mengenai angka D-W (Durbin-Watson) untuk mendeteksi autokorelasi bisa dilihat pada tabel D-W, yang bisa dilihat pada buku statistik yang relevan. Namun demikian secara umum bisa diambil patokan sebagai berikut:

1. Angka D-W dibawah -2 berarti ada autokorelasi positif.
2. Angka D-W dibawah -2 sampai +2, berarti tidak ada autokorelasi.
3. Angka D-W diatas +2, berarti ada autokorelasi negatif.

Uji Multikolinieritas

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas, jika variabel bebas saling berkorelasi maka variabel ini tidak orthogonal. Salah satu metode untuk mendeteksi adanya multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat angka *Variance Inflation Factor* (VIF), jika $0.1 < VIF < 10$ maka tidak terjadi multikolinieritas.

Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas di uji dengan menggunakan metode *rank sperman* yaitu mengkorelasi antara absolute residual hasil regresi dengan semua variabel bebas. Bila probabilitas hasil korelasi lebih kecil heteroskedastisitas 0.05 (5%) maka persamaan regresi tersebut mengandung heteroskedastisitas dan sebaliknya bila probabilitas hasil korelasi lebih besar heteroskedastisitas 0.05 (5%) maka persamaan regresi tersebut tidak mengandung heteroskedastisitas.

Analisis Hasil Penelitian dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Universitas PGRI Adi Buana Surabaya yang terdiri dari karyawan edukatif dan karyawan administratif berjumlah 40 orang, yang didalamnya terdapat golongan pangkat II-a sebanyak 11 orang, II-b sebanyak 6 orang, golongan II-c 1 orang, golongan III-a sebanyak 6 orang dan III-b sebanyak 9 orang serta golongan III-c 6 orang dan III-d sejumlah 1 orang. Untuk tingkat pendidikan, karyawan berpendidikan SMP sebanyak 2 orang, pendidikan SMA 19 orang dan sisanya S1.

Analisis Hasil Penelitian

Uji Validitas

Hasil lengkap terlampir dan rangkumannya ditampilkan dalam Tabel 3 di bawah ini:

Tabel 2
Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Sig.2-tailed	Tarif sig. α	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan (X ₁)	X _{1.1}	0,680	0.304	0.000	0.05	Valid
		X _{1.2}	0,365	0.304	0.000	0.05	Valid
		X _{1.3}	0,492	0.304	0.000	0.05	Valid
		X _{1.4}	0,548	0.304	0.000	0.05	Valid
		X _{1.5}	0,343	0.304	0.000	0.05	Valid
		X _{1.6}	0,609	0.304	0.000	0.05	Valid
2	Budaya Organisasi (X ₂)	X _{2.1}	0,557	0.304	0.000	0.05	Valid
		X _{2.2}	0,638	0.304	0.000	0.05	Valid
		X _{2.3}	0,592	0.304	0.000	0.05	Valid
		X _{2.4}	0,706*	0.304	0.000	0.05	Valid
		X _{2.5}	0,634	0.304	0.000	0.05	Valid
		X _{2.6}	0,555	0.304	0.000	0.05	Valid
3	Kepuasan Kerja (X ₂)	X _{3.1}	0,682	0.304	0.000	0.05	Valid
		X _{3.2}	0,745	0.304	0.000	0.05	Valid
		X _{3.3}	0,736	0.304	0.000	0.05	Valid
		X _{3.4}	0,667	0.304	0.000	0.05	Valid
4	Kinerja (Y)	Y _{1.1}	0,831	0.304	0.000	0.05	Valid
		Y _{1.2}	0,764*	0.304	0.000	0.05	Valid
		Y _{1.3}	0,673	0.304	0.000	0.05	Valid
		Y _{1.4}	0,481	0.304	0.000	0.05	Valid
		Y _{1.5}	0,614	0.304	0.000	0.05	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2013

Uji Reliabilitas

Tabel 3
Nilai Alpha Cronbach Masing-masing Variabel

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan(X1)	0,669	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0,652	Reliabel
Kepuasan Kerja (X3)	0,665	Reliabel
Kinerja Karyawan(Y)	0,668	Reliabel

Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Tabel 4
Hasil Uji Normalitas

		Gaya Kepemimpinan	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja
N		40	40	40
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4,63	4,30	2,38
	Std. Deviation	1,409	1,539	1,275
Most Extreme Differences	Absolute	,205	,200	,213
	Positive	,164	,135	,112
	Negative	-,205	-,200	-,213
Kolmogorov-Smirnov Z		1,296	1,267	1,347
Asymp. Sig. (2-tailed)		,069	,081	,053

		KINERJA KARYAWAN
N		40
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,55
	Std. Deviation	1,260
Most Extreme Differences	Absolute	,215
	Positive	,135
	Negative	-,215
Kolmogorov-Smirnov Z		1,357
Asymp. Sig. (2-tailed)		,050

Sumber : Data primer diolah, 2013

b. Uji Multikolinieritas

Tabel 5
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF
Gaya Kepemimpinan	0,495	1.218
Budaya Organisasi	0,627	1.190
Kepuasan Kerja	0,411	2,429

Sumber: Data Primer diolah, 2013

c. Uji Heteroskedastisitas

Tabel 6
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig.	Nilai Kritis	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,294	0,05	Homoskedastisitas
Budaya Organisasi(X2)	0,449	0,05	Homoskedastisitas
Kepuasan Kerja (X3)	0,296	0,05	Homoskedastisitas

Sumber : Data primer diolah, 2013

d. Analisis Regresi Berganda

Tabel 7
Koefisien Regresi Linier Berganda

Variabel	b	Koefisien
Gaya Kepemimpinan (X1)	b1	0,286
Budaya Organisasi(X2)	b2	0,288
Kepuasan Kerja (X3)	b3	0,219
Kostanta	a	0,466

Sumber : Data primer diolah (2013)

e. Uji Parsial (Uji t)1. Variabel Gaya Kepemimpinan(X₁)

Nilai t_{hitung} Gaya Kepemimpinan adalah $2,162 > t_{tabel} \pm 2,0281$ atau tingkat signifikan t Gaya Kepemimpinan adalah $0,000 < \text{tingkat signifikan } \alpha = 0,05$, yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima.

2. Variabel Budaya Organisasi(X₂)

Nilai t_{hitung} Budaya Organisasi $2,130 > t_{tabel} \pm 2,0281$ atau tingkat signifikan t Budaya Organisasi adalah $0,000 < \text{tingkat signifikan } \alpha = 0,05$, yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima.

3. Variabel Kepuasan Kerja (X₃)

Nilai t_{hitung} Kepuasan Kerja $2,1300 > t_{tabel} \pm 2,0281$ atau tingkat signifikan t Kepuasan Kerja adalah $0,000 < \text{tingkat signifikan } \alpha = 0,05$, yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima.

f. Uji Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 8
Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,686	0,470	0,426	0,954	2,413

Sumber: data diolah, 2013

Pembahasan

Kepemimpinan harus membujuk orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, menata organisasi, dan mengkomunikasikan visi. Jadi, kepemimpinan berarti suatu proses kegiatan seseorang dalam hal memimpin, membimbing dan mempengaruhi, perasaan dan tingkah laku terhadap orang lain.

Pemimpin yang berhasil adalah mereka yang selain memiliki kemampuan pribadi tertentu juga, mampu membaca keadaan anak buah atau bawahan dan lingkungan. Yang harus diketahui tentang bawahan adalah kematangan mereka, sebab ada kaitan antara gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dengan tingkat kematangan anak buah atau bawahan, agar pemimpin memperoleh ketaatan atau pengaruh yang memadai.

Upaya gaya memimpin bawahan agar mau bekerja seperti yang diharapkan maka pemimpin perlu menerapkan suatu gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang diterapkan secara konsisten dalam bekerja dan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan orang itu

Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang memperhatikan karyawan dan proses produksinya. Kepemimpinan yang baik mampu mempengaruhi aktivitas orang lain. Pemimpin yang efektif harus mampu mengadaptasi gaya perilaku mereka terhadap kebutuhan karyawan dan situasi kerja. Semakin baik pimpinan dapat beradaptasi atau menyesuaikan gaya kepemimpinan, maka cenderung akan makin efektif pula mereka dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Karyawan cenderung bersedia mengikuti pemimpin yang dipandang dapat menyediakan sarana untuk mencapai tujuan, keinginan dan, kebutuhannya. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Jadi, motivasi merupakan suatu konsep yang dapat dirubah dan didorong. Kegiatan yang dilakukan oleh karyawan tentunya didorong oleh motivasi dalam diri orang tersebut. Motivasi inilah yang hendaknya dapat dipengaruhi oleh pimpinan.

Kepemimpinan demokratis/partisipatif juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas atau nondirective. Pemimpin yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin hanya sedikit menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya, ia hanya mengarahkan tim kearah tercapainya konsensus.

Seorang pemimpin yang menggunakan gaya demokratis / partisipatif maka ia menjalankan kepemimpinan dengan konsultasi. Pemimpin dengan gaya ini tidak akan mendelegasikan wewenangnya untuk keputusan terakhir dan untuk memberikan pengarahan kepada bawahan, tetapi mencari berbagai pendapat dan pemikiran dari para karyawan tentang keputusan yang akan diambil. Gaya kepemimpinan demokratis / partisipatif adalah kemampuan mempengaruhi orang-orang atau kelompok agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan bersama oleh pimpinan dan bawahan.

Menurut Timpe (1999) bahwa gaya kepemimpinan yang ideal adalah menggunakan semua gaya yang ada sebaik mungkin, hal ini berarti bahwa situasilah yang mungkin menentukan gaya apa yang sesuai, Sedangkan menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelley (dalam Sudarmadi, 2007), memberikan pengertian kepemimpinan (*leadership*) sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Dengan kata lain seorang *leader* adalah seseorang yang mempunyai daya untuk menarik orang lain dengan tanpa paksaan agar mereka secara bersama-sama mewujudkan visinya.

Implikasi adanya signifikansi antara Gaya kepemimpinan secara parsial terhadap Kinerja dikarenakan adanya Gaya Kepemimpinan (1) Konsultasi melalui membimbing dan mengarahkan, memberi pujian, penyampaian ide atau gagasan. (2) Partisipasi melalui komunikasi, memperhatikan keluhan-keluhan, menerima saran, membantu menyelesaikan pekerjaan. (3) Delegasi melalui mempercayakan pekerjaan, memberi pekerjaan sesuai dengan kompetensi. Sehingga Kinerja dengan indikator (1) Keterampilan Merencanakan melalui program jangka pendek dan

panjang, merumuskan rencana kerja, mampu mengantisipasi masalah yang mungkin terjadi ke arah pencapaian tujuan lembaga. (2) Keterampilan Mengorganisasi melalui penempatan sumber daya manusia sesuai dengan keahlian, mampu meminimalkan ketidakefisienan dalam operasi kerja. (4) Keterampilan Mengarahkan melalui membimbing dan mengarahkan bawahan dalam kegiatan kerja, memotivasi, komunikasi interpersonal. (5) Keterampilan Mengendali melalui memberi informasi kemajuan kerja bawahan tanpa menyinggung perasaan, memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan telah tercapai. (6) Menganalisa Masalah melalui penetapan hubungan timbal balik, pengambilan keputusan yang praktis, membedakan masalah berat dan ringan, menetapkan anggaran dengan kegiatan yang akan dilakukan. Akhirnya karyawan akan memiliki apresiasi tinggi yang bertujuan untuk memberikan hasil kerja yang terbaik.

Uji t variabel budaya organisasi (X_2) berpengaruh secara signifikan atau nyata terhadap kinerja karyawan Universitas PGRI Adi Buana Surabaya (Y) dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,130 > 2,0281$). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi juga perlu dipertahankan guna meningkatkan kinerja karyawan.

Hal tersebut dapat diartikan bahwa berjalannya budaya organisasi berjalan dengan baik, sehingga memberi gambaran bahwa para karyawan mempunyai rasa memiliki terhadap organisasi dan bersepakat untuk memegang teguh norma yang berlaku dalam mencapai tujuan bersama. Koesmono (2005) dalam penelitiannya mengatakan bahwa secara langsung budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,506, Demikian pula hasil penelitian Saleh Sarpin (Sukadiono 2007) yang menyarankan bahwa organisasi untuk dapat memelihara dan meningkatkan budaya organisasinya dalam rangka perbaikan kinerja yang terus menerus.

Budaya sebagai identitas sebuah organisasi selayaknya terus dikembangkan kearah yang makin baik. Sosialisasi budaya dengan komunikasi yang baik akan mampu menciptakan suatu kekuatan organisasi sehingga kinerja makin meningkat. Peningkatan kinerja akan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan dalam memajukan organisasi serta mengembangkan kemampuan pribadi, sehingga suatu organisasi yang selalu memperhatikan budaya organisasi dalam melaksanakan kegiatannya bertujuan untuk menilai kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil uji t diketahui bahwa kepuasan kerja (X_3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Y). Hal ini menunjukkan jika terjadi perubahan pada kepuasan kerja akan menyebabkan perubahan terhadap kinerja. Dari hasil analisis data yang telah dilakukan menunjukkan hasil bahwa Nilai t_{hitung} Kepuasan Kerja $2,1300 > t_{tabel} \pm 2,0281$ atau tingkat signifikan t Kepuasan Kerja adalah $0,000 < \text{tingkat signifikan } \alpha = 0,05$, yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel kepuasan kerja (X_3) terhadap Kinerja karyawan (Y) Universitas PGRI Adi Buana Surabaya adalah signifikan atau berpengaruh secara nyata.

Adanya karyawan dengan kinerja tinggi menunjukkan seseorang mempunyai keinginan yang kuat untuk bekerja dan mereka menikmati kerja mereka sebagai suatu hal yang menyenangkan. Bila seseorang benar-benar ingin dan senang melakukannya, maka besar kemungkinan dengan atau tanpa ada yang mengawasinya ia tetap akan bekerja dengan baik. Secara praktis hal ini dapat dimaklumi, karena karyawan yang tidak merasa terpaksa untuk berkeja dan segala sesuatu yang dikerjakan dengan perasaan senang tentu saja akan memberikan hasil yang baik dibanding sebaliknya.

Sebenarnya, banyak keuntungan yang bisa diperoleh lembaga dengan mengetahui kepuasan kerja dari karyawannya. Lembaga akan lebih mudah dalam mengantisipasi timbulnya gejala-gejala dari turunya kepuasan kerja, seperti meningkatnya tingkat permohonan untuk pindah, absensi dan keterlambatan kerja dikalangan karyawan. Untuk itu masalah kepuasan kerja perlu lebih mendapat perhatian khusus dari perusahaan. Masalahnya sekarang adalah bagaimana meningkatkan kepuasan kerja dikalangan karyawan, sehingga mereka memiliki keinginan untuk bekerja dan bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Kepuasan kerja adalah faktor yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan yang akan menjadi modal karyawan melakukan pekerjaan secara teknis dan sesuai prosedur yang ada dalam perusahaan. Berdasarkan penelitian ini ternyata kepuasan kerja karyawan Universitas PGRI Adi Buana Surabaya sudah cukup memadai.

Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan hasil penelitian tentang Pengaruh gaya kepemimpinan dan Budaya Organisasi serta Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Universitas PGRI Adi Buana Surabaya, maka disimpulkan sebagai berikut.

1. Terdapat pengaruh signifikan Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Universitas PGRI Adi Buana Surabaya. Kepemimpinan berhubungan dengan moral karena menyangkut nilai-nilai persyaratan bahwa para pengikut diberi cukup pengetahuan mengenai alternatif agar dapat membuat pilihan yang dipertimbangkan jika tiba saatnya untuk memberikan tanggapan usulan pemimpin dalam memimpin bawahan. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik Gaya Kepemimpinan yang dijalankan, maka kinerja karyawan semakin meningkat.
2. Terdapat pengaruh signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Universitas PGRI Adi Buana Surabaya. Ini berarti budaya sebagai identitas sebuah organisasi selayaknya terus dikembangkan kearah yang makin baik. Sosialisasi budaya dengan komunikasi yang baik akan mampu menciptakan suatu kekuatan organisasi sehingga kinerja makin meningkat. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik Budaya Organisasi yang diterapkan oleh pimpinan dan karyawan, maka kinerja karyawan semakin meningkat.
3. Terdapat pengaruh signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Universitas PGRI Adi Buana Surabaya. Karyawan dengan kepuasan kerja tinggi menunjukkan seseorang mempunyai keinginan yang kuat untuk bekerja dan mereka menikmati kerja mereka sebagai suatu hal yang menyenangkan. Bila seseorang benar-benar ingin dan senang melakukannya, maka besar kemungkinan dengan atau tanpa ada yang mengawasinya ia tetap akan bekerja dengan baik. Secara praktis hal ini dapat dimaklumi, karena karyawan yang tidak merasa terpaksa untuk berkeja dan segala sesuatu yang dikerjakan dengan perasaan senang tentu saja akan memberikan hasil yang baik dibanding sebaliknya.

Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan yang telah diuraikan di atas, peneliti mengajukan beberapa saran yang diharapkan dapat memberi manfaat dalam upaya peningkatan kinerja karyawan sebagai berikut.

1. Gaya Kepemimpinan Konsultasi perlu ditingkatkan, hal tersebut bertujuan agar kinerja karyawan semakin baik. Selain itu juga diperlukan gaya kepemimpinan lainnya untuk mendukung konsultasi yaitu partisipasi dan delegasi.
2. Budaya Organisasi yaitu rasa bangga dan dihargai perlu ditingkatkan, hal tersebut bertujuan agar kinerja karyawan semakin baik. Selain itu juga diperlukan budaya organisasi lainnya, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil rasa aman dengan pekerjaan.
3. Banyak keuntungan yang bisa diperoleh lembaga dengan mengetahui kepuasan kerja dari karyawannya. Lembaga akan lebih mudah dalam mengantisipasi timbulnya gejala-gejala dari turunya kepuasan kerja, seperti meningkatnya tingkat permohonan untuk pindah, absensi dan keterlambatan kerja dikalangan karyawan. Untuk itu masalah kepuasan kerja perlu lebih mendapat perhatian khusus dari lembaga. Masalahnya sekarang adalah bagaimana meningkatkan kepuasan kerja dikalangan karyawan, sehingga mereka memiliki keinginan untuk bekerja dan bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Bagi manajemen Universitas PGRI Adi Buana Surabaya disarankan agar untuk meningkatkan kepuasan kerja seperti, Pekerjaan itu sendiri, Gaji, Promosi, dan Rekan kerja, sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan.
4. Perlu adanya penelitian lanjutan terhadap variabel-variabel lain yang diduga berpengaruh terhadap kinerja dengan alat analisis dan uji statistik yang berbeda guna peningkatan profesionalisme sumber daya manusia.
5. Bagi peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel-variabel prediktor lainnya yang merupakan faktor-faktor pengaruh terhadap semangat kerja karyawan, seperti motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, modal intelektual kerja, kecerdasan emosional karyawan sehingga pada akhirnya didapatkan sumbangan pemikiran yang lebih optimal.

Daftar Pustaka

- Ahyari, Agus. 2000. *Manajemen Produksi (Perencanaan Sistem Produksi)*. BPFE, Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsini, 2006, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, Rineka Cipta, Bandung.
- As'ad, Mohammad, 2001. *Psikolog Indonesia*, Liberty, Yogyakarta.
- Arto, Prawirodirdjo. 2007. *Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak (Penelitian Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern Di Lingkungan Kantor Wilayah Jakarta Khusus)*, Thesis Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang, p.28-37.
- Bernardin, H and Russel, Joyce EA, 2000. *Human Resources Management, An Experiential Approach*, McGraw Hill International, Singapore.
- Darwito. 2008. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada RSUD Kota Semarang)*, Thesis Magister Manajemen, Universitas Diponegoro. Semarang, p.21.
- DeewarMahesa. 2010. *Analisis Pengaruh Motivasi dan Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating*. Diponegoro.

- Eka, Dewi, P, 2006, *Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Mega Malang*, Malang.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 2003. *Organisasi (Perilaku, Struktur, dan Proses)*, Binarupa, Aksara, Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*, cetakan ke-6, Badan Penerbit Universitas Malang.
- Gomes, Faustino, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi, Yogyakarta.
- Hamalik, Oemar, 2001, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hardjana, Agus, 2001, *Pelatihan Sumber Daya Manusia Yang Efektif*, Kanisius, Jakarta.
- Handoko, Hani T, 2000, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu SP, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Indrianto, Supomo, 2002, *Metodologi Penelitian Untuk Akuntansi Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Luthans, Fred, 2006, *Organizational Behavior*, Sixth Edition, McGraw Hill International, Singapore.
- Mangkunegara, Prabu, Anwar, 2003, *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Refika Aditama, Bandung.
- Mangkunegara, Prabu, Anwar, 2005, *Evaluasi Kinerja SDM*, Refika Aditama, Bandung.
- Mariam, Rani. 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 Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang, p.1-2.
- Maslow, A.H, *Organisasi Teori Dan Tingkah Laku*, dikutip oleh Herbert G. Hicks dan G. Ray Guller, diterjemahkan oleh G. Kertasaputra dan Ir. A.G. Kertasaputra, Bina Aksara, Jakarta, 1997.
- Moekijat, 2001. *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, BPFE, Yogyakarta.
- Moenir, AS. 2000. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Pegawai*, Jakarta.
- Nawawi, Hadari dan Martini Hadari. 2003. *Administrasi Personel untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*, Jakarta.

- Nitisemito, Alex S, 2003. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Edisi Ketiga, Cetakan Kesembilan, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nurjanah, 2008. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)*. Tesis Magister Manajemen, Universitas Diponegoro. Semarang, p.21-22.
- Prasetyo, 2008, *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai*, Surabaya.
- Ruky, Ahmad, S, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gramedia, Jakarta.
- Sedarmayanti. 2009. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomi atau Kaitan antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya*. Cv. Mandar Maju, Bandung.
- Siagan, Sondang P, (2005), *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta.
- Simamora, Henry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 1995, *Metode Penelitian Dan Survai*, Cetakan Kedua, LP3ES, Jakarta.
- Sugiyono, 2004, *Metode Penelitian Administrative*, Alfabeta, Bandung.
- Syamsulbahri, 2004, *Quantum Teaching For Professional Teachers*, makalah disampaikan pada Seminar Quantum Teaching, LP3I Malang, Hotel Regent Malang, 13 September.
- Thoha, Miftah, (2001), *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta.
- Umar, Husein, 2005. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wirawan, 2009, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Wiyadi, Joko. (2009). *Pengaruh Motivasi, Perilaku Pemimpin dan Kesempatan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Gunung Kidul*. Skripsi Manajemen Universitas uhammadiyah Surakarta. Surakarta, p.4-5.