EKONOMI & BISNIS

Pengaruh Lingkungan Strategi, Value Chain, dan Kepercayaan (Trust) Masyarakat Terhadap Kinerja Organisasi dan Keunggulan Bersaing pada STIKES (Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan) di Provinsi Kalimantan Selatan

Suharto, Slamet Riyadi dan Tri Ratnawati

Pengaruh Lingkungan Ekonomi, Lingkungan Fisik, Jiwa Kewirausahaan, Kemampuan Manajerial, dan Orientasi Pasar terhadap Kinerja Usaha Kecil Menengah di Provinsi Daerah Istimewah Yogyakarta

Hamzah Gunawan dan Ujianto

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratik, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Yeni Kumala Santir dan I Dewa Ketut Raka Ardiana

Membangun Kompetensi Kewirausahaan melalui Pembelajaran dan Motivasi Mahasiswa FE Untag Surabaya

Sri Budi Kasiyati dan Endah Budiarti

Pengaruh Profesionalisme Auditor terhadap Pertimbangan Tingkat Materialitas Audit Laporan Keuangan *"Pada Beberapa Kantor Akuntan Publik Wilayah Surabaya"*

Sri Purwaningsih dan Tri Ratnawati

Pengaruh Dimensi Kualitas Layanan Internet Speedy terhadap Kepuasan Pelanggan Kota Surabaya Selatan

Rudy Adam Putra Dewa dan Estik Hari Prastiwi

Pengaruh Kemampuan Manajerial, Orientasi Kewirausahaan, Komitmen pada Profesi, Karakteristik Individu terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Konsultan BDS-P/KKMB di Jawa Timur

Muhammad Tasrifin dan Ujianto

Does strategy matter

Mohammad Sihab

Ekonomi & Bisnis	Volume 18	Nomor 2	Halaman 90 - 199	Surabaya Juni 2015	ISSN 1410 - 7465

Volume 18, Nomor 2 , Juni 2015 ISSN 1410 - 7

EKONOMI & BISNIS

Penanggung jawab
Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Redaksi
Dr. Ir. Wardah, MP., MM

Sekretaris Redaksi
Drs. Ec. Suparno, MSi

Penyunting Ahli
Prof. Dr. H. Ujianto, MS
Dr. Sigit Sardjono, M. Ec

Anggota Redaksi
Drs. Bambang Wiwoho, MM
Djoko Prijono, SE., MM
Drs.Ec. I Made Suparta, MM

Administrasi
Made Darmalaksana, SH
Pendi, SE

Mitra Bestari
Prof. Dr. Teguh Soedarto, MP
Dr. Ir. A. Rahman Waliulu, MP
Dr. Muhamad Mongid, MM

Ilustrator
Muhammad Demas N.
Muhammad Yasin

Keuangan
Drs. Supri Harianto

Sirkulasi
Drs. Ec. Suparno Ms.i
Markini
Wiwik Widowati

Alamat Redaksi / Address
Fakultas Ekonomi
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Jl. Semolowaru 45 Surabaya
Telp. (031) 5925289
HP. 082143302688
Email : ekbisuntag@yahoo.com

Ekonomi & Bisnis adalah Jurnal Ilmiah yang diterbitkan setiap bulan Januari dan Juni oleh Fak Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Jurnal ini memuat artikel hasil penelitian dan kajian il di bidang ekonomi, bisnis, manajemen dan akuntansi

Volume 18, Nomor 2 , Juni 2015

ISSN 1410 - 7465

Ekonomi & Bisnis

DAFTAR ISI

Pengaruh Lingkungan Strategi, Value Chain, dan Kepercayaan (Trust) Masyarakat Terhadap Kinerja Organisasi dan Keunggulan Bersaing pada STIKES (Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan) di Provinsi Kalimantan Selatan — 90 – 106

Suharto, Slamet Riyadi dan Tri Ratnawati

Pengaruh Lingkungan Ekonomi, Lingkungan Fisik, Jiwa Kewirausahaan, Kemampuan Manajerial, dan Orientasi Pasar terhadap Kinerja Usaha Kecil Menengah di Provinsi Daerah Istimewah Yogyakarta — 108 – 121

Hamzah Gunawan dan Ujianto

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratik, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan — 122 – 135

Yeni Kumala Santir dan I Dewa Ketut Raka Ardiana

Membangun Kompetensi Kewirausahaan melalui Pembelajaran dan Motivasi Mahasiswa FE Untag Surabaya — 136 – 147

Sri Budi Kasiyati dan Endah Budiarti

Pengaruh Profesionalisme Auditor terhadap Pertimbangan Tingkat Materialitas Audit Laporan Keuangan *"Pada Beberapa Kantor Akuntan Publik Wilayah Surabaya"* — 148 – 158

Sri Purwaningsih dan Tri Ratnawati

Pengaruh Dimensi Kualitas Layanan Internet Speedy terhadap Kepuasan Pelanggan Kota Surabaya Selatan — 160 – 172

Rudy Adam Putra Dewa dan Estik Hari Prastiwi

Pengaruh Kemampuan Manajerial, Orientasi Kewirausahaan, Komitmen pada Profesi, Karakteristik Individu terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Konsultan BDS-P/KKMB di Jawa Timur — 174 – 189

Muhammad Tasrifin dan Ujianto

Does strategy matter — 190 – 199

Mohammad Sihab

Volume 18, Nomor 2 , Juni 2015 ISSN 1410 - 7465

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIK, BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Yeni Kumala Santir[1] DAN I Dewa Ketut Raka Ardiana[2]

[1]Alumni Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
[2]Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

ABSTRACT

Human resource management is the main thing in an organization or company. The focus of this research is how to manage the human element to achieve the goals of the organization or the company itself. There are several factors that can affect the company in running the business, such as leadership styles, organizational culture and employee satisfaction.

The object of this study is PT.Katwara Gresik as one of the manufacturing companies and exporters in Gresik. This study aims to determine the effect of democratic leadership style, organizational culture and job satisfaction to employees performance either simultaneously or partially. This study took 89 people as samples from a population of 114 people. Technique of determining the number of samples used Slovin approach and method of random sampling. All research instruments have been tested for validity and reliability, and is valid and reliable. Multiple regression analysis method used to determine the significance of the influence of independent variables on the dependent variable either simultaneously or partially, and then also analyzed the coefficient of determination, to know how big the contribution of independent variables to the dependent variable.

The results showed that the democratic leadership style, organizational culture and job satisfaction have a significant effect on the performance of employees of PT Katwara Gresik, either simultaneously or partially.

Keywords : democratic leadership style, organization culture, employee performance, job satisfaction and employee performance

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Tugas MSDM adalah mengelola unsur manusia secara baik agar tenaga kerja memperoleh kepuasan dalam pekerjaannya.

Manusia merupakan salah satu unsur terpenting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Tanpa peran manusia, walaupun berbagai faktor yang dibutuhkan itu telah tersedia, organisasi tidak akan bisa menjalankan fungsinya, karena manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan menurut Hasibuan

(2012:94) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya mempunyai kinerja yang tinggi, karena dengan memiliki karyawan yang berkinerja tinggi akan memberikan sumbangsih yang optimal bagi perusahaan. Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berkinerja tinggi perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya.

Seringkali perusahaan menghadapi masalah mengenai sumber daya manusianya. Masalah sumber daya manusia menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan, karena keberhasilan perusahaan sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Apabila setiap individu dalam perusahaan dapat bekerja secara efektif, maka perusahaan akan berjalan efektif. Dengan kata lain keberlangsungan suatu perusahaan akan ditentukan oleh kinerja karyawannya.

Kepemimpinan dalam suatu perusahaan merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil atau tidaknya suatu perusahaan, sebab kepemimpinan yang sukses menunjukkan bahwa pengelolaan suatu perusahaan berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Kepemimpinan diperlukan agar kelangsungan hidup perusahaan dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Kepemimpin mempunyai arti penting untuk kepentingan perusahaan, sebab maju mundurnya suatu perusahaan tergantung dari bagaimana pemimpin menjalankan kepemimpinannya. Menurut Hasibuan (2012:170) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan. Para karyawan memerlukan figur pemimpin yang baik dalam perusahaan agar dapat menjadi motor penggerak kegiatan perusahaan untuk mencapai kinerja yang baik. Figur pemimpin yang dibutuhkan oleh perusahaan juga harus dapat menjadi pelindung bagi karyawan dan memenuhi aspirasi karyawan sesuai dengan aturan yang telah disepakati.

Gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan sangat diperlukan, sebab pemimpin harus dapat mengelola setiap perubahan yang terjadi pada perusahaan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efisien dan efektif. Gaya kepemimpinan yang efektif sangat

diperlukan dalam sebuah perusahaan untuk mengarahkan para personil perusahaan dan mengendalikan berbagai masalah yang ada dengan solusi yang tepat. Pemimpin yang baik, efektifitas gaya kepemimpinannya ditentukan oleh kemampuannya membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sedemikian rupa agar mampu memenuhi tuntutan situasi yang dihadapi, sehingga para bawahan yang dipimpinnya mau menjalankan tugasnya dengan baik dan melaksanakan program kerja yang telah ditetapkan.

Selain gaya kepemimpinan yang sesuai, kinerja karyawan juga dapat meningkat karena budaya organisasi yang ada di perusahaan. Budaya organisasi merupakan suatu norma atau nilai yang dianut oleh sebuah organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Budaya organisasi dapat direalisasikan antar sesama karyawan melalui sebuah komunikasi yang baik. Komunikasi tersebut akan memberikan informasi apa dan bagaimana suatu norma dan nilai perusahaan agar dapat dimengerti oleh seluruh karyawan. Pascale dan Athos dalam Sopiah (2008:128) mendefinisikan budaya organisasi sebagai falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap karyawan dan pelanggan.

Kinerja karyawan juga dapat ditingkatkan melalui kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja tersebut diharapkan dapat memacu pencapaian tujuan perusahaan, di mana visi dan misi dijunjung sebagai sasaran keberhasilan. Kepuasan kerja karyawan adalah salah satu aspek yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga kepuasan kerja karyawan mempengaruhi kinerja unit secara keseluruhan. Menurut Handoko (2011:193) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Jika karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi, maka akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Berdasarkan beberapa pernyataan di atas, penelitian ini berupaya mengkaji keterkaitan antara gaya kepemimpinan demokratik, budaya organisasi dan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Objek penelitian adalah PT. Katwara Gresik, dimana perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan manufaktur dan eksportir furnitur di Gresik yang mengandalkan tenaga manusia dan teknologi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan

menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratik, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial.

Berbagai konsep dan teori yang relevan dapat digunakan untuk membantu menganalisis hasil penelitian ini, seperti gaya kepemimpinan demokratik, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Menurut Sutrisno (2009:231) kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing dan mempengaruhi.

Nawawi (2006:43) menjelaskan kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain atau anggota organisasi agar termotivasi untuk melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaannya tanpa dipaksa. Ada 6 tipe gaya kepemimpinan (Nawawi (2006:115) yaitu; (1) Kepemimpinan otokratis adalah, kepemimpinan yang dilaksanakan dengan kekuasaan berada di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang diantaranya selalu ada seseorang yang menempatkan dirinya sebagai yang paling berkuasa. Pemimpin tertinggi bertindak sebagai penguasa tunggal. (2) Kepemimpinan diktatoris adalah, gaya kepemimpinan yang mempunyai banyak persamaan dengan kepemimpinan otokrat, sehingga sering sulit untuk membedakannya. Namun gaya kepemimpinan ini lebih keras dan cenderung lebih kejam dan sadis. (3) Kepemimpinan demokratik adalah, gaya kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai faktor penting dalam kepemimpinan, dan dilakukan berdasarkan mengutamakan orentasi pada hubungan dengan anggota organisasi. Gaya kepemimpinan demokratik mengakui harkat dan martabat manusia yang mempunyai hak asasi yang sama. (4) Kepemimpinan kharismatik adalah, gaya kepemimpinan yang dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dengan mendayagunakan keistimewaan atau kelebihan dalam aspek/sifat kepribadian pemimpin sehingga menimbulkan rasa hormat, rasa segan dan kepatuhan yang tinggi pada para pengikutnya. (5) Kepemimpinan paternalis adalah, gaya kepemimpinan yang perannya diwarnai oleh sikap kebapak-bapakan dalam arti sifat melindungi, mengayomi, dan menolong anggota organisasi yang dipimpinnya. (6) Kepemimpinan laissez-faire (free-rein) adalah, kepemimpinan yang berpandangan bahwa anggota organisasinya mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing. Pemimpin memberikan sedikit dukungan

untuk melakukan usaha secara keseluruhan. Kebebasan anggota kadang-kadang dibatasi oleh pimpinan dengan menetapkan tujuan yang harus dicapai disertai parameter-parameternya.

Schein dalam Melinda (2007:170) budaya organisasi sebagai suatu pola asumsi-asumsi mendasar yang dipahami bersama dalam sebuah organisasi terutama dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Pola-pola tersebut menjadi sesuatu yang pasti dan disosialisasikan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi.

Menurut Pascale dan Athos dalam Sopiah (2008:128) menjelaskan budaya organisasi sebagai falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, sedangkan Donnelly dan Lyndon dalam Nawawi (2006:285) budaya organisasi adalah campuran antara nilai-nilai kepercayaan dan norma-norma yang ditetapkan sebagai pola perilaku dalam suatu organisasi.

Kreitner dan Kinicki (2007:87) membagi budaya organisasi melalui ada 3 tipe budaya yaitu: (1) Budaya konstruktif adalah budaya di mana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain, mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara membantu mereka dalam memuaskan kebutuannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawindan persatuan. (2) Budaya pasif-defensif adalah, budaya yang bercirikan keyakinan, dimana memungkinkan karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara mengancam keamanan kerja sendiri. Tipe budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghindaran. (3) Budaya agresif-defensi adalah, budaya yang mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih mencerminkan keyakinan normatif tentang kukasaan, oposisi, kompetitif, dan perfeksionis.

Kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang, yang merupakan hasil dari sebuah evakuasi karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2008:99). Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan negatif tentang pekerjaan tersebut. Handoko (2011:193) menambahkan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan

atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, dan ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Luthans dalam Sopiah (2008:171) membagi 5 dimensi sumber kepuasan kerja yaitu : (1) Kepuasan dari pekerjaan itu sendiri (satisfaction with work itself) adalah, pekerjaan yang dilakukan karyawan seberapa senang dan suka-kah atas pekerjaannya tersebut. Semakin karyawan suka dan senang atas pekerjaannya maka semakin baik hasilnya, begitu pun sebaliknya. (2) Kepuasan dari gaji (satisfaction with pay) adalah, merupakan balas jasa perusahaan kepada karyawan atas pekerjaan yang dilakukan, seberapa besar tingkat kepuasan karyawan atas gaji yang diterima. (3) Kepuasan atas promosi (*satisfaction with promotion*) adalah, merupakan langkah yang dilakukan perusahaan kepada karyawan yang berprestasi atau yang melakukan pekerjaan dengan baik untuk dinaikan jabatannya, seberapa besar tingkat promosi ini untuk mencapai tingkat kepuasan karyawan yang maksimal. (4) Kepuasan terhadap penyelia (satisfaction with supervisor) adalah, penyelia yang memberikan instruksi pekerjaan yang diberikan kepada karyawan untuk hasil yang terbaik. (5) Kepuasan terhadap rekan sekerja (satisfaction with co-workers) adalah, rekan kerja yang membantu dalam pekerjaan agar mencapai tujuan organisasi. Semakin baik rekan kerja, maka semakin baik hasil pekerjaan, begitu pula sebaliknya.

Kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Laras (2006:24) memandang kinerja karyawan sebagai suatu bentuk kesuksesan seseorang untuk mencapai peran atau target tertentu yang berasal dari perbuatannya sendiri. Kinerja seseorang dikatakan baik apabila hasil kerja individu tersebut dapat melampaui peran atau target yang ditentukan sebelumnya. Persoalan kinerja karyawan juga berhubungan dengan persoalan kemampuan orang untuk mengembangkan dirinya agar mampu berkarya mencapai tujuan yang dikehendaki oleh organisasi.

Penilaian kinerja merupakan informasi yang sangat berharga untuk merencanakan dan mengambil keputusan tentang sumber daya manusia, karena melalui penilaian kinerja, sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dapat

diketahui dan dipetakan. Mondy and Noe dalam Melinda (2007:115) menjelaskan penilaian kinerja merupakan sistem formal yang dilaksanakan secara periodik untuk mengevaluasi kinerja individu. Sistem penilaian kinerja dapat diartikan sebagai sistem yang merupakan proses sistematis dan rutin untuk mengevaluasi kinerja sumber daya manusia serta memberikan umpan balik untuk perencanaan kinerja sumber daya manusia yang akan datang. Penilaian terhadap kinerja karyawan menurut Fathoni (2006:261) mencakup beberapa aspek seperti : (1) Apa tugas pokoknya, (2) Pengetahuan dan keterampilan yang dituntut oleh tugasnya, (3) Kaitan tugasnya dengan tugas-tugas orang lain, (4) Kesulitan yang dihadapi, dan (5) Langkah-langkah perbaikan apa yang perlu ditempuh.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada PT. Katwara Gresik yang berlokasi di perbatasan Surabaya - Gresik, tepatnya di Jalan Raya Boboh Bringkang, RT. 01 RW.01, Desa Boboh, Kecamatan Menganti, Kabupaten Gresik. Penelitian dilaksanakan mulai bulan Nopember 2014 hingga Mei 2015. Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2011:8) dapat diartikan sebagai metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat statistik kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang ditetapkan.

Rancangan penelitian ini adalah dikelompokkan ke dalam jenis penelitian survey karena peneliti menggunakan survey dalam memperoleh data dan keterangan langsung pada objek penelitian dengan cara penyebaran kuesioner. Populasi penelitian adalah semua karyawan PT. Katwara Gresik yang berjumlah 114 orang, dan akan diambil sebanyak 89 orang responden sebagai sampel penelitian. Jumlah sampel ditetapkan dengan menggunakan pendekatan Slovin, dan teknik pengambilan sampel dengan random sampling yaitu, pengambilan sampel yang dilakukan secara acak dari semua karyawan PT. Katwara Gresik, yang ditemui peneliti saat menyebarkan kuesioner penelitian.

Variabel-variabel penelitian yaitu, gaya kepemimpinan demokratik (X_1) diukur dengan indikator-indikator: (1) Mengakui dan menghargai manusia sebagai makhluk individual, (2)

Memberikan hak dan kesempatan yang sama pada setiap individu sebagai makhluk sosial, (3) Memberikan hak dan kesempatan yang sama pada setiap individu untuk mengembangkan kemampuannya, (4) Menumbuhkan dan mengembangkan kehidupan bersama, (5) Memberikan perlakuan yang sama pada setiap individu, (6) Memikulkan kewajiban dan tanggung jawab yang sama. Variabel budaya organisasi (X_2) diukur dengan indicator : (1) Inovasi dan pengambilan keputusan, (2) Perhatian ke hal rinci, (3) Orientasi hasil, (4) Orientasi orang, (5) Orientasi tim, (6) Keagresifan, (7) Kemantapan. Variabel Kepuasan kerja (X_3) diukur dengan indikator: (1) Pekerjaan itu sendiri, (2) Gaji, (3) Promosi, (4) Supervisi, dan (5) Rekan Kerja. Variabel Kinerja Karyawan (Y) diukur dengan indikator: (1) Tugas pokok, (2) Pengetahuan dan keterampilan yang dituntut oleh tugasnya, (3) Kaitan tugasnya dengan tugas-tugas orang lain, (4) Kesulitan yang dihadapi, dan (5) Langkah-langkah perbaikan yang perlu ditempuh.

Berdasarkan beberapa indikator-indikator di atas, selanjutnya dapat disusun kuesioner sebagai instrumen penelitian. Skala pengukuran setiap instrumen digunakan pendekatan Skala Likert yaitu, skala yang berisi lima tingkatan preferensi jawaban dengan 5 (lima) jenjang pilihan yaitu, dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju. Setelah keseluruhan data terkumpul melalui penyebaran kuesioner, maka selanjutnya data akan diolah dan dianalisis dengan perhitungan statistik inferesial melalui bantuan software SPSS versi 13.0. Analisis data dilakukan secara bertahap yaitu: (1) Pengujian instrumen melalui uji validitas dan reliabilitas, (2) Analisis regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh antara variabel variabel independent terhadap variabel dependent, (3) Analisis koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independent terhadap variabel dependent, (4) Pengujian hipotesis dilakukan uji secara simultan melalui uji F, dan uji parsial melalui uji t, dimana kedua pengujian ini untuk mengetahui signifikansi pengaruh antara variabel independent dengan variabel dependent.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan atas hasil pengujian instrumen yaitu uji validitas dan reliabilitas, maka semua instrumen dalam penelitian ini dinyatakan valid karena nilai instrumen pada setiap variabel lebih dari 0,3, dan nilai alpha cronbach lebih besar dari 0,6 dinyatakan variabel tersebut reliabel atau dapat diandalkan dalam melakukan analisis penelitian.

Hasil analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengukur ada atau tidaknya pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratik, budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel *independent* (bebas) terhadap kinerja karyawan sebagai variabel *dependent* (terikat). Dari hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS versi 13.0 diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 1.1 Koefisien Regresi Linier Berganda

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	sig
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constan)	,527	,373		1,412	,161
	X1	,203	,077	,209	2,636	,010
	X2	,138	,066	,167	2,089	,040
	X3	,495	,072	,558	6,897	,000

Tabel di atas menunjukkan persamaan regresi yang dapat menjelaskan hubungan antara variabel bebas gaya kepemimpinan demokratik (X_1), budaya organisasi (X_2), dan kepuasan kerja (X_3) terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y), diperoleh model regresi linier berganda yaitu : $Y = 0{,}527 + 0{,}203\ X_1 + 0{,}138\ X_2 + 0{,}495\ X_3$. Dari model regresi linier berganda ini diketahui adanya pengaruh variabel gaya kepemimpinan demokratik (X_1), budaya organisasi (X_2), dan kepuasan kerja (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) yang dilihat dari koefisien regresi $\neq 0$.

Hasil analisis koefisien determinasi (R^2) menunjukkan persentase pengaruh dari variasi turun naiknya variabel independent mempengaruhi variabel dependent. Dari hasil pengolahan data diperoleh koefisien determinasi sebagai berikut:

Tabel 1.2 Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,717[a]	,514	,497	,30494	2,007

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa koefisien determinasi (R^2) atau R Square adalah sebesar 0,514 atau 51,4%, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratik (X_1), budaya organisasi (X_2), dan kepuasan kerja (X_3) secara bersama-sama mampu menjelaskan turun naiknya kinerja karyawan (Y) sebesar 51,4%, sedangkan sisanya sebesar 48,6% dipengaruhi variabel lain di luar penelitian ini.

Pengujian hipotesis secara simultan melalui uji F dilakukan untuk menguji signifikansi pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratik (X_1),

budaya organisasi (X_2), dan kepuasan kerja (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y), diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 1.3 Uji Simultan dengan Uji F

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,351	3	2,784	29,937	,000[b]
	Residual	7,904	85	,093		
	Total	16,255	88			

Dari tabel di atas diketahui bahwa nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratik (X_1), budaya organisasi (X_2), dan kepuasan kerja (X_3) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

Pengujian hipotesis secara parsial melalui uji t dilakukan untuk menguji signifikansi pengaruh 1 antara gaya kepemimpinan demokratik (X_1), budaya organisasi (X_2), dan kepuasan kerja (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y), diperoleh hasil uji t sebagai berikut:

Tabel 1.4 Uji Pengaruh Parsial Dengan Uji t

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,527	,373		1,412	,161
	X1	,203	,077	,209	2,636	,010
	X2	,138	,066	,167	2,089	,040
	X3	,495	,072	,558	6,897	,000

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa, (1) hasil uji pengaruh parsial antara gaya kepemimpinan demokratik (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y), dengan nilai signifikasi sebesar 0,010. Karena nilai signifikasi 0,010 lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratik secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) Hasil uji pengaruh parsial antara budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y), dengan nilai signifikasi sebesar 0,040. Karena nilai signifikasi 0,040 lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Hasil uji pengaruh parsial antara kepuasan kerja (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y), dengan nilai signifikasi sebesar 0,000. Karena nilai signifikasi 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

HASIL PEMBAHASAN PENELITIAN

Dari analisis hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat diketahui bahwa gaya

kepemimpinan demokratik (X_1), budaya organisasi (X_2), dan kepuasan kerja (X_3) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini dibuktikan dengan uji F yang menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,000. Hasil penelitian ini berarti mendukung hipotesis yang diajukan bahwa "gaya kepemimpinan demokratik, budaya organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Katwara Gresik. Dengan demikian, hasil penelitian ini juga memperkuat hasil peneliti terdahulu yaitu Rapareni (2013) bahwa budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan demokratik (X_1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) berdasarkan bukti hasil uji t yang menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,010. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan yaitu gaya kepemimpinan demokrtik berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Katwara Gresik dan diperkuat oleh peneliti terdahulu yaitu Satyawati dan Suartana (2014) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja keuangan.

Budaya organisasi (X_2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini dibuktikan dengan uji t yang menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,040. Hasil penelitian ini berarti mendukung hipotesis yang diajukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Katwara Gresik. Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian Rapareni (2013) yaitu adanya pengaruh positif budaya organisasi dan kinerja karyawan, akan tetapi bertentangan dengan penelitian Satyawati dan Suartana (2014) yaitu, budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kinerja yang baik tidak hanya dipengaruhi oleh nilai budaya organisasi tetapi juga oleh variabel-variabel lain yang mempengaruhinya.

Kepuasan kerja (X_3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini dibuktikan dengan uji t yang menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,000. Hasil penelitian ini berarti mendukung hipotesis yang diajukan bahwa "Diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Katwara Gresik. Kesimpulan pada penelitian ini juga didukung oleh pernyataan dalam penelitian Satyawati dan Suartana (2014)

yaitu kepuasan kerja sebagai variable intervening berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari penelitian ini antara lain : (1) Dari model regresi linier berganda, diketahui adanya pengaruh variabel gaya kepemimpinan demokratik, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini mendukung hasil penelitian Repareni (2013) bahwa, adanya pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. (2) Gaya kepemimpinan demokratik, budaya organisasi, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini diperkuat dengan penelitiannya Rapareni (2013) yaitu, adanya pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, kemudian penelitian Satyawati dan Suartana (2014) yang menyatakan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. (3) Gaya kepemimpinan demokratik secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Satyawati dan Suartana (2014) yang menyimpulkan bahwa pengaruh positif antara gaya kepemimpinan. (4) Budaya organisasi (X_2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Satyawati dan Suartana (2014) yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh negatif antara gaya kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja yang baik tidak hanya dipengaruhi oleh nilai budaya organisasi tetapi juga oleh variabel-variabel lain yang mungkin juga mempengaruhinya. (5) Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian Satyawati dan Suartana (2014) yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian, akhirnya dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut : (7) PT. Katwara Gresik sebaiknya memperhatikan gaya kepemimpinan yang diterapkan di dalam perusahaan yaitu khususnya gaya kepimpinan demokratik, budaya organisasi yang ada di perusahaan, serta kepuasan kerja karyawannya, karena berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa gaya kepemimpinanan demokratik, budaya organisasi, dan kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Apabila gaya kepemimpinan,

budaya organisasi yang diterapkan serta didukung oleh semakin besarnya kepuasan kerja karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin baik. (8) Hasil penelitian ini hendaknya dijadikan sebagai acuan bagi peneliti-peneliti berikutnya, terutama dalam mengembangkan model penelitian, baik menyangkut variabel penelitian dan/atau indikator-indikator dari variabel tersebut, sehingga didapatkan model penelitian yang lebih komprehensif.

REFERENSI

Andreas Budihardjo, 2003, Peranan Budaya Perusahaan : Suatu Pendekatan Sistematik dalam Mengelola Perusahaan". Jurnal Manajemen Prasetya Mulya, Mei, Vol. VIII, No. 14.

Alma Buchori, 2010, Pengantar Bisnis, Edisi Revisi Cetakan Keempat belas, Alfabeta Bandung

Fathoni Abdurrahmat, 2006, Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia, Rineka Cipta Jakarta

Ghozali Imam, 2005, Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, Edisi 3, Universitas Diponegoro Semarang

Handoko, T., Hani, 2011, Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia, Edisi Kedua,Cetakan Kedelapan belas, BPFE Yogyakarta.

Hasibuan Malayu S.P., 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Bumi Aksara Jakarta.

Istijanto, 2008, Riset Sumber Daya Manusia, PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta.

Kreitner dan Kinicki, 2007, Organizational Behavior, Edisi Bahasa Indonesia, Salemba Empat Jakarta.

Lako Andreas, 2004, Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi (Isu, Teori dan Solusi), Penerbit Asmara Books, Yogyakarta.

Laras T.A., 2006, Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pos Indonesia, Skripsi, Universitas Diponegoro Semarang.

Matondang, 2008, Kepemimpinan Budaya Organisasi Dan Menejemen Strategik, Graha Ilmu Yogyakarta

Melinda Tina, 2007, Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (Perencanaan Sumber Daya Manusia, Evaluasi Kinerja, Budaya Organisasi), Cetakan Pertama, STIE Mahardhika Surabaya.

Moeheriono, 2010, Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi (Competency based Human Resource Management), Bogor: Ghalia Indonesia.

Nawawi Hadari, 2006, Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi, Cetakan Pertama, Gadjah Mada University Press Yogyakarta.

P.B, Trinton, 2006, SPSS 13.0 Terapan Riset Statistik Parametrik, Andi offset Yogyakarta.

Rapareni Yussi, 2013, Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Radio Republik Indonesia Palembang, Jurnal Ekonomi Dan Informasi Akuntansi (Jenius), Vol. 3 No. 1 Januari 2013.

Robbins Stephen P, dan Timothy A Judge, 2008, Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia, Penerbit Salemba Empat Jakarta.

Satyawati Ni Made Ria dan I Wayan Suartana, 2014, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan, E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana, Vol. 6.1, hal. 17-32, 2014.

Sopiah, 2008, Perilaku Organisasional, Edisi Satu, Penerbit Andi Yogyakarta

Sugiyono, 2011, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D, Cetakan ke-13, Alfabeta Bandung.

Sutrisno Eddy, 2009, Manajemen Sumber Daya Manusia, Kencana Prenada Media Group Jakarta.

Soonhee Kim, 2002, Participative Management and Job Satisfaction: Lessonfor Management Leadership, Public Administration Review.