

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**  
(Studi Kasus Karyawan *Outsourcing* di Departemen *Logistics Transportation*  
PT. Chevron Pacific Indonesia)

Eki Candra. SE. MM  
Sekolah Tinggi Agama Islam Diniyah Pekanbaru  
[eki@diniyah.ac.id](mailto:eki@diniyah.ac.id)

Abstrak.

Konsep hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan sangat penting, karena hal ini berkaitan dengan upaya tercapainya tujuan suatu organisasi perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan *outsourcing* di Departemen *Logistics Transportation* PT. Chevron Pacific Indonesia.

Teknik analisis menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM) digunakan untuk menguji 5 (lima) hipotesis yang telah dikembangkan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan berhasil diterima. Hipotesis – hipotesis tersebut antara lain adalah Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil komputasi untuk pengujian model menunjukkan hasil yang dapat diterima (*fit*) dengan menggunakan kriteria *goodness of fit* yaitu : *RMSEA* (*Root Mean Square Error of Approximation*), *TLI* (*Tucker Lewis Index*), *CFI* (*Comparative Fit Index*), dan *CR* (*Critical Ratio*), Sedangkan hasil pengujian model untuk *GFI* (*Goodnes of Fit Index*), *AGFI* (*Adjusted Goodnes of Fit Index*), *RFI* dan *NFI* dinyatakan marginal fit.

**A. PENDAHULUAN.**

Perusahaan Chevron Pacific Indonesia (disingkat PT. CPI) merupakan anak perusahaan dari Chevron asal Amerika Serikat yang bertugas mengeksplorasi minyak yang ada di Riau. Sebelum diambil alih oleh Chevron, perusahaan ini bernama Caltex Pacific Indonesia. PT. Chevron Pacific Indonesia merupakan perusahaan minyak kontraktor terbesar di Indonesia, yang mampu memproduksi minyak sebanyak 308.523 barel per hari (bph) dan menyumbangkan sekitar 40 persen produksi nasional. Jumlah karyawan PT. Chevron Pacific Indonesia saat ini terdiri lebih dari 6.400 karyawan handal

dan lebih dari 30.000 karyawan mitra dimana lebih dari 97 persen karyawan adalah warga negara Indonesia.

PT. Chevron Pacific Indonesia mempekerjakan atau bekerjasama dengan beberapa karyawan mitra (BP) yang disediakan oleh Perusahaan Rekanan (*Outsourcing*) disemua sektor atau departemen sebagai tenaga bantu atau support, berikut nama-nama perusahaan mitra di *Departemen Logistics Transportation* PT. Chevron Pacific Indonesia:

**Tabel 1.1**  
**Personal Track Record**  
**Karyawan *Outsourcing* PT. Chevron Pacific Indonesia**  
**Tahun 2016 – 2019**

No.	Jenis Pelanggaran	Presentase Pelanggaran Per Tahun			
		2016	2017	2018	2019
1.	Kecerobohan yang mengakibatkan kendaraan rusak	4.35 %	3.25 %	3.27%	3.88 %
2.	Kurang teliti dan lalai dalam melaksanakan pekerjaan	5.73 %	5.82 %	5.93 %	8.15 %
3.	Tidak menuruti aturan perusahaan	3.50 %	2.87 %	2.54 %	2.87 %
4.	Terlambat masuk kerja	2.75 %	2.52 %	2.69 %	3.29 %
<b>Total Pelanggaran Per Tahun</b>		<b>16.33 %</b>	<b>14.46 %</b>	<b>14.43 %</b>	<b>18.19 %</b>

*Sumber : Bagian Personalia PT. Riau Muda Jasasrana Tahun 2019*

Dilihat dari tabel 1.2 *Personal Track Record* dapat dilihat meningkatnya jumlah pelanggaran karyawan terutama 2 tahun terakhir. PT. Chevron Pacific Indonesia selaku pengguna jasa ingin mengetahui apa penyebab terjadinya penurunan tingkat kinerja karyawan *outsourcing* yang bekerja di lingkungan perusahaan tersebut di atas.

**Tabel 1.2**  
**Jumlah Kecelakaan Perusahaan Rekanan**  
**Di Lingkungan PT. Chevron Pacific Indonesia Area Rumbai dan Minas**

No	Nama Perusahaan Penyedia Tenaga Kerja	MVC's				
		2011	2012	2013	2014	2015
1	PT. Riau Muda Jasa Sarana (RMJ)	2	2	2	3	4
2	PT. Supraco Indonesia (SPC)	1	1	0	1	2
3	PT. Cahaya Riau (CHR)	1	0	1	2	1
4	PT. Andalan Permata Buana (APB)	2	1	1	1	2
5	PT. Agung Concern (AC)	0	0	0	0	2
6	PT. Rifansi Dwi Putra (RDP)	1	0	2	2	3
Jumlah		7	4	6	9	14

*Sumber : Departemen Logictics Transportation PT. Chevron Pacific Indonesia*

Dari tabel 1.2 di atas menunjukkan bahwa adanya peningkatan jumlah kecelakaan dari tahun ke tahun, hal ini tidak sesuai dengan filosofi dari PT. Chevron Pacific Indonesia untuk bekerja dengan selamat atau *Ziro Insiden* (SIFO). Kecelakaan seperti sebagian besar terjadi pada perusahaan mitra keluhan yang diterima oleh HES SCM (K#3) Bagian Keselamatan dan Kesehatan Kerja bahwa hal ini terjadi ada beberapa alasan seperti kurang kepuasan karyawan terhadap kesejahteraan yang mereka terima sehingga mempengaruhi dari kinerja karyawan tersebut. Bekerja di lingkungan PT. Chevron Pacific Indonesia harus berdasarkan atau menerapkan *Standar Operation Procedure* (SOP) yang sudah ditetapkan bagi seluruh karyawan yang bekerja baik itu karyawan PT. Chevron Pacific Indonesia dan mitranya. PT. Chevron Pacific Indonesia sangat mengutamakan keselamatan dan kesehatan kerja karyawannya. Apabila terjadi pelanggaran atau insiden maka akan dilakukan investigasi kenapa hal itu bisa terjadi, yang mana setiap pelanggaran ada sanksi mulai dari diistirahatkan sementara, dipindahkan, sampai pemberentian,

**Tabel 1.3**  
**Jumlah Kecelakaan Kerja Karyawan *Outsourcing***  
**PT. Chevron Pacific Indonesia**

DATE	RUMBAI	DURI	DUMAI	REMARK
<b>2015</b>				
-	-	-	-	-
<b>2016 ( 4 MVC'S)</b>				
02 Feb	1			1311
12 Mar	1			1334
13 Mar		1		G392
25 Agust		1		1322
<b>2017 ( 5 MVC'S)</b>				
04 Feb	1			1313 @ AKAP
13 May	1			1347 @ Minas Field
27 May		1		1321 @ LIBO
09 Agust		1		1333 @ KM 54
19 Dec	1			1327 Flyover
<b>2018 (2 MVS'S)</b>				
22 May	1			1313 @ Parking SSQII
29 July	1			1336 @ Sam-sam Bridge
<b>2019 (MVC'S)</b>				
20 Jan	1			1335 KM 54
1 May	1			G392 Balai Raja

*Sumber : Departemen Logictics Transportation PT. Chevron Pacific Indonesia*

## B. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini yang menjadi sampel adalah karyawan *outsourcing* di Departemen *Logistics Transportation* PT. Chevron Pacific Indonesia di wilayah Operasi Rumbai. Agar ukuran sampel yang diambil representative maka dihitung dengan menggunakan rumus slovin dalam umar (2004), yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Tingkat kesalahan pengambila sampel

$$n \frac{150}{1 + 150(0,05)^2} = 109,09$$

Jadi berdasarkan formulasi pengambilah jumlah tersebut di atas maka jumlah populasi 150 karyawan dengan tingkat kesalahan 5% maka jumlah sampel yang diambil penulis adalah berjumlah 109 Sampel.

Jumlah sampel ini sudah sesuai dengan jumlah sampel dalam penelitian menggunakan teknik *Struktur Equation Modelling* (SEM) dimana jumlah sampel yang ideal adalah 100 – 200 sampel sebagaimana yang disampaikan oleh hair,dkk (2006:67)

Berikut jumlah sampel menurut *proportional random sampling*, yang diterapkan dalam penelitian :

**Tabel 3.1**  
**Jumlah Sampel dengan Menggunakan**  
**Proportional Random Sampling**

NO	NAMA PERUSAHAAN	PROPORSIONAL SAMPEL	JUMLAH SAMPEL
1	PT. Riau Muda Jasa Sarana (RMJ)	$\frac{35}{150} \times 109 = 25,43$	25
2	PT. Supraco Indonesia (SPC)	$\frac{37}{150} \times 109 = 26,88$	27

3	PT. Cahaya Riau (CHR)	$\frac{34}{150} \times 109 = 24,70$	25
4	PT. Bianglala Metropolitan (BMP)	$\frac{24}{150} \times 109 = 17,44$	17
5	PT. Bonita Indah (BIN)	$\frac{10}{150} \times 109 = 7,26$	7
6	PT. Rifansi Dwi Putra (RDP)	$\frac{10}{150} \times 109 = 7,26$	8
<b>Jumlah Sampel</b>			<b>109</b>

Sumber : Dikembangkan dari Penelitian (Sugiyono, 2013:89)

. Untuk pertanyaan atau pernyataan yang bersifat positif kemungkinan jawaban diberi skor sebagai berikut : SS = 5, S = 4, RR = 3, TS = 2 dan STS 1. Sedangkan untuk pertanyaan atau pernyataan negatif diberi skor sebagai berikut : SS = 1, S = 2, RR = 3, TS = 4 dan STS = 5.

**Tabel 3.2**  
**Kisi-kisi Instrumen Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>)**

Variabel	Indikator	Item Kuesioner
Kepuasan Kerja	1) Kepuasan pada Pekerjaan itu sendiri	1,2
	2) Kepuasan pada pembayaran	3,4
	3) Kepuasan pada Promosi	5,6
	4) Kepuasan pada supervisi	7,8
	5) Kepuasan pada Rekan Kerja	9,10

Sumber : Soedjono (2005:383)

**Tabel 3.3**  
**Kisi-kisi Instrumen Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)**

Variabel	Indikator	Item Kuesioner
Kinerja	1) Kualitas Kerja	1,2
	2) Kuantitas	3,4
	3) Ketepatan waktu	5,6
	4) Efektifitas	7,8
	5) Kemandirian	9,10
	6) Komitmen Kerja	11,12

	7) Tanggungjawab	13,14,15
--	------------------	----------

*Sumber : Soedjono (2005:383) dan Bernardian, John H & Joyje E.A Russel (1993: 379)*

**Tabel 3.4**  
**Kisi-kisi Instrumen Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Item Kuesioner</b>
Gaya Kepemimpinan	1) Iklim saling mempercayai	1,2
	2) Penghargaan terhadap ide bawahan	3,4
	3) Memperhitungkan perasaan para bawahan	5,6
	4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan	7,8
	5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan	9,10
	6) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan	11,12
	7) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional	13,14,15

*Sumber : Siagian (2002: 121)*

**Tabel 3.5**  
**Kisi-kisi Instrumen Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Item Kuesioner</b>
Budaya Organisasi	1) Profesionalisme	1,2,3
	2) Jarak dari manajemen	3,4,6
	3) Percaya pada rekan kerja	6,7,8
	4) Keteraturan	9,10,11
	5) Permusuhan	12,13
	6) Integrasi	14,15

*Sumber : Hofstede et.al.,(1993) dalam Mariam (2009:30)*

**Tabel 3.6**  
**Skala Likert**

Pilihan Jawaban	Singkatan	Skor
Sangat Tidak Setuju	STS	1
Tidak Setuju	TS	2
Ragu-ragu	RG	3
Setuju	S	4
Sangat Setuju	ST	5

Sumber : Sugiyono (2009 : 135) dan Djarwanto dan Subagyo (1996:148)

## 2. Uji Instrumen Penelitian

Perumusan uji validitas (Gujarati, 2007:19) dengan menggunakan *correlation product moment pearson* sebagai berikut

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

Dimana,

Y = skor total

X = skor item butir pertanyaan

### a. Uji Reliabilitas

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ \frac{1 - \sum \sigma^2}{\sigma^2} \right]$$

Keterangan :

r<sub>11</sub> = reliabilitas instrument

k = banyaknya butir pertanyaan

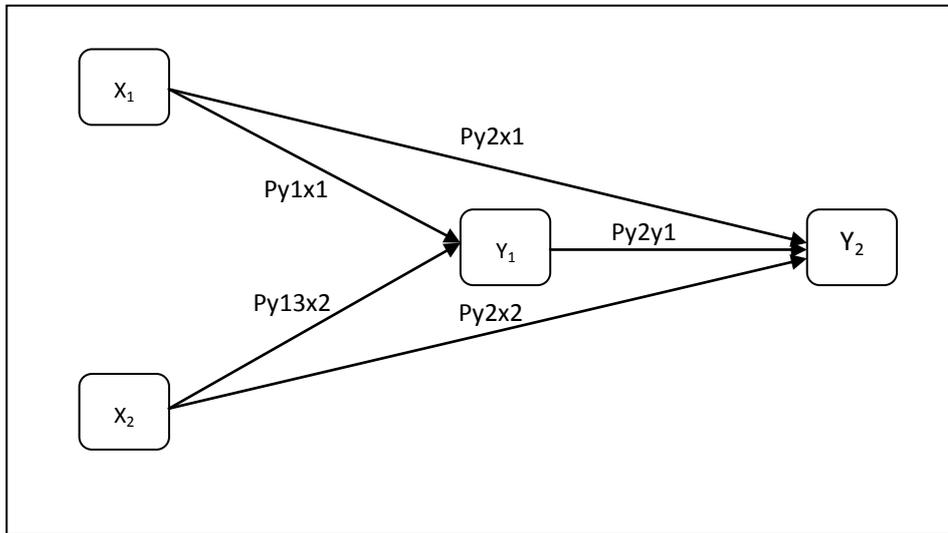
∑ = jumlah varians butir

= varians total

Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

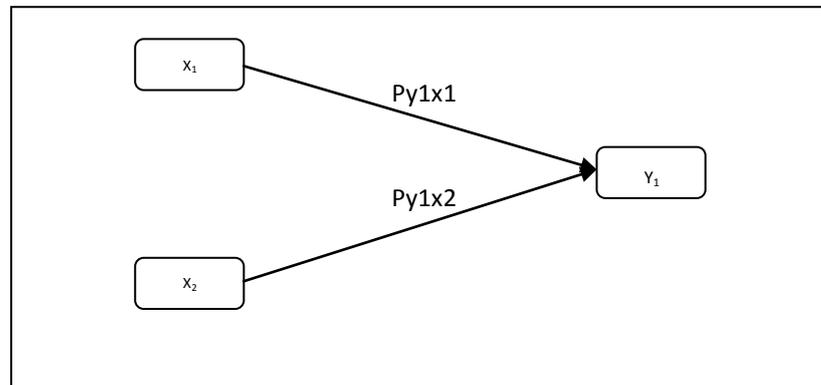
## 1. Model Persamaan Structural

**Gambar 3.7**  
Hubungan Kausal  $X_1, X_2$ , dan  $X_3$  ke  $Y$



Persamaan struktural 1 Yaitu :

**Gambar 3.8**  
Sub Struktur 1. Hubungan Kausal  $X_1$ , dan  $X_2$  ke  $X_3$

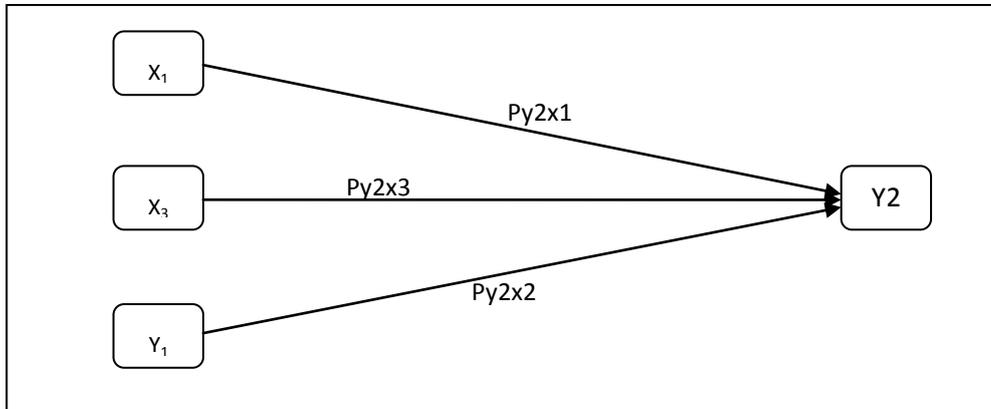


$$X_3 = P_{Y_1X_1}X_1 + P_{Y_1X_2}X_2 + P_{Y_1}\epsilon_1$$

Gambar 3.8 menunjukkan ada 2 (dua) variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) dan variabel antara adalah kepuasan kerja ( $Y_1$ ) dan variabel terikat adalah kinerja pegawai ( $Y_2$ ).

Persamaan struktural 2 yaitu :

**Gambar 3.9**  
**Sub Structur 2. Hubungan Kausal  $X_1, X_2$  dan  $X_3$  ke  $Y$**



$$Y = P_{Y2X1}X1 + P_{Y2X2}X2 + P_{Y2X3}X3 + P_Y\varepsilon_2$$

Gambar 3.4 menunjukkan bahwa :

1.  $X_1$  (gaya kepemimpinan) memberi pengaruh langsung kepada  $Y_2$  (kinerja karyawan).
2.  $X_2$  (budaya organisasi) memberi pengaruh langsung kepada  $Y_2$  (kinerja karyawan).
3.  $Y_1$  (kepuasan kerja) memberi pengaruh langsung kepada  $Y_2$  (kinerja karyawan).

### C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan disajikan profil dari data penelitian dan proses menganalisis data-data tersebut untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model Structural Equation Model (SEM)* dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness-of-fit*.

Selain itu juga akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden penelitian. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data responden dan hubungan yang ada antar variable yang digunakan dalam penelitian tersebut. Data deskriptif ini menggambarkan keadaan atau kondisi responden sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian. Sebanyak 109 karyawan *outsourcing* di Departemen *Logistics Transportation* PT. Chevron Pacific Indonesia di wilayah Operasi Rumbai dijadikan responden dalam penelitian ini.

## 1. Identitas Perusahaan

**Tabel 4.1**  
**Data Perusahaan *Outsourcing* di Departemen *Logistics Transportation***  
**PT. Chevron Pacific Indonesia**

No.	Identitas	PT. Riau Muda Jasa Sarana	PT. Supraco Indonesia	PT. Cahaya Riau	PT. Bianglala Metropolitan	PT. Bonita Indah	PT. Rifansi Dwi Putra
1.	Alamat Perusahaan	JL. Jend Sudirman, No. 468, Kota Pekanbaru, Riau	Jl. Kapten Tendean No. 24 - Mampang Prapatan - Jakarta 12720	Jln. Jenderal Sudirman 174 Pekanbaru	Jl. Moh. Kahfi, RT.7/RW.1, Ciganjur, Jagakarsa, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta	Jln. Dahlia No. 81 - Pekanbaru	Jl. Palapa ujung No.145, Labuh Baru Tim., Payung Sekaki, Kota Pekanbaru
2.	Tahun Berdiri	1985	1982	2001	1997	2005	2010
3.	Bergerak di Bidang	Transportasi	Transportasi	Transportasi	Transportasi	Transportasi	Transportasi
4.	Jumlah Karyawan	186	254	46	57	80	45
5.	Paket/Proyek	1	2	3	4	5	5

*Sumber : HR PT. Chevron Pacific Indonesia*

## 2. Data Responden

Dalam penelitian ini jumlah responden yang merupakan subjek penelitian adalah 109 karyawan. Karakteristik responden yang akan di uraikan meliputi jenis kelamin, masa kerja, usia, pendidikan.

### 1) Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

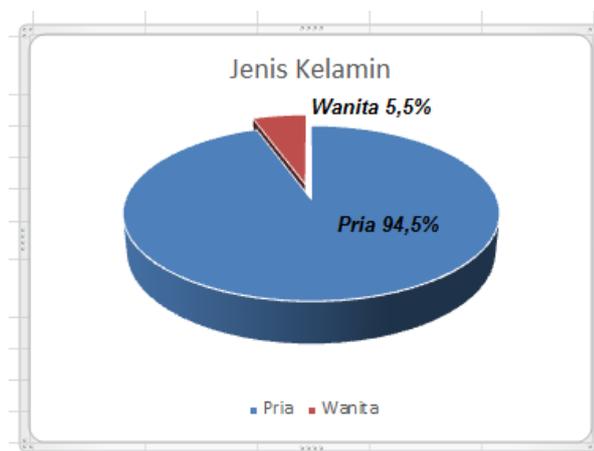
Sebanyak 109 karyawan *outsourcing* yang tercatat di Departemen *Logistics Transportation* PT. Chevron Pacific Indonesia di wilayah Operasi Rumbai obyek pekerjaan utamanya adalah pelayanan transportasi logistik dilapangan. Pekerjaan di lapangan tersebut memerlukan tenaga cukup banyak dan karyawan dituntut memiliki performa fisik yang kuat, sehingga karyawan PT. Chevron Pacific Indonesia kebanyakan dipilih yang berjenis kelamin laki-laki. Dari data hasil penelitian, diperoleh komposisi responden berdasarkan jenis kelamin disajikan dalam tabel 4.1.berikut ini :

**Tabel 4.2**  
**Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
Laki-laki	103	94,50
Perempuan	6	5,50
<b>Jumlah</b>	<b>109</b>	<b>100,00</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2016.*

**Grafik 4.1**  
**Grafik Jenis Kelamin Responden**



*Sumber : Data primer yang diolah, 2016*

Berdasarkan output pada tabel 4.1 dan gambar grafik 4.1. diatas dapat diketahui bahwa Karyawan pada Departemen *Logistics Transportation* PT. Chevron Pacific Indonesia di wilayah Operasi Rumbai didominasi oleh karyawan berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah 104 orang (94,50 %), sedangkan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 5 orang (5,50 %). Hal ini wajar karena karyawan bagian *logistic transportation* merupakan tenaga lapangan sehingga diperlukan kekuatan fisik dan tenaga ekstra yang biasanya dimiliki oleh laki-laki.

## 2) Responden Berdasarkan Masa Kerja

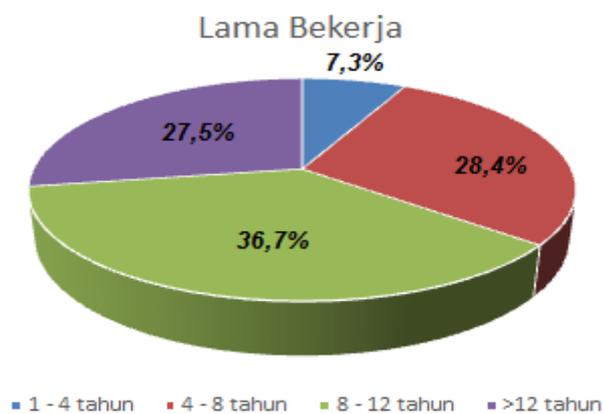
Tabel berikut ini menggambarkan komposisi responden berdasarkan masa kerjanya sebagai Karyawan pada Departemen *Logistics Transportation* PT. Chevron Pacific Indonesia di wilayah Operasi Rumbai.

**Tabel 4.3**  
**Komposisi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1 sampai 4 tahun	8	7,30
5 sampai 8 tahun	31	28,40
9 sampai 12 tahun	40	36,70
Diatas 12 tahun	30	27,50
<b>Jumlah</b>	<b>109</b>	<b>100,00</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2016*

**Grafik 4.2**  
**Grafik Masa Kerja Responden**



*Sumber : Data primer yang diolah Ms Excel, 2016*

Berdasarkan hasil output yang disajikan pada tabel 4.2. dan gambar grafik 4.2. tersebut dapat diketahui bahwa responden mempunyai masa kerja yang bervariasi, dan sebagian besar mempunyai masa kerja 9 – 12 tahun sebanyak 40 orang (36,70 %), disusul pada kelompok responden dengan 5 – 8 tahun sebanyak 31 orang (28,40 %), selanjutnya pada kelompok responden dengan masa kerja di atas 12 tahun sebanyak 30 orang (27,50 %), kelompok masa kerja 1 – 4 tahun sebanyak 8 orang atau sebesar 7,30%. Dari data tersebut dapat dikatakan bahwa masa kerja yang dimiliki oleh Karyawan pada Departemen *Logistics Transportation* PT. Chevron Pacific Indonesia di wilayah Operasi Rumbai bervariasi tetapi cukup berimbang.

### 3) Responden Berdasarkan Usia

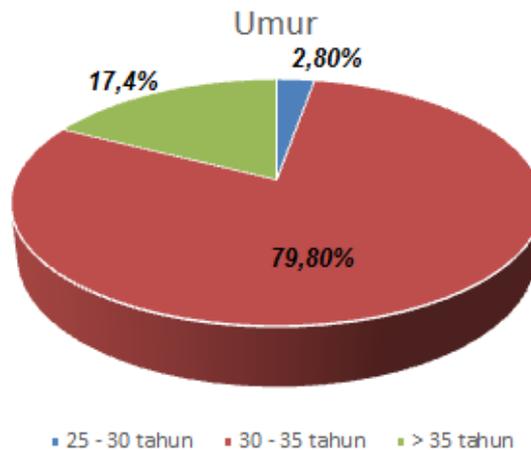
Usia merupakan salah satu faktor atau tolok ukur yang dapat mencerminkan pemahaman, pengalaman, senioritas, loyalitas kerja seseorang dalam suatu organisasi perusahaan. Berikut ini disampaikan komposisi responden berdasarkan usia.

**Tabel 4.4**  
**Komposisi Responden Berdasarkan Usia**

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
25 th s/d 30 th	3	2,80
31 th s/d 35 th	87	79,80
Diatas 35 tahun	19	17,40
<b>Jumlah</b>	<b>109</b>	<b>100,00</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2016*

**Grafik 4.3**  
**Grafik Usia Responden**



*Sumber: Data primer yang diolah, 2016*

Dari output data diatas diketahui bahwa cakupan usia diantara 25–30 tahun ada sebanyak 3 orang atau 2,80%, demikian juga rentang usia dimana rentang usia 31-35 tahun ada sebanyak 87 orang atau 79,80%, sedangkan rentang usia diatas 35 tahun ada sebanyak 19 orang atau 17,4%. Secara umum rentang usia karyawan yang bekerja pada Departemen *Logistics Transportation* PT. Chevron Pacific Indonesia di wilayah Operasi Rumbai adalah antara umur 25 tahun sampai 35 tahun, dimana pada rentang usia tersebut manusia sedang berada pada kondisi produktif dalam bekerja,

sehingga diharapkan karyawan PT. Chevron Pacific Indonesia dapat mempersembahkan produktifitas dan kinerja terbaik untuk memberikan pelayanan kepada para pelanggannya.

#### 4) Responden Berdasarkan Pendidikan

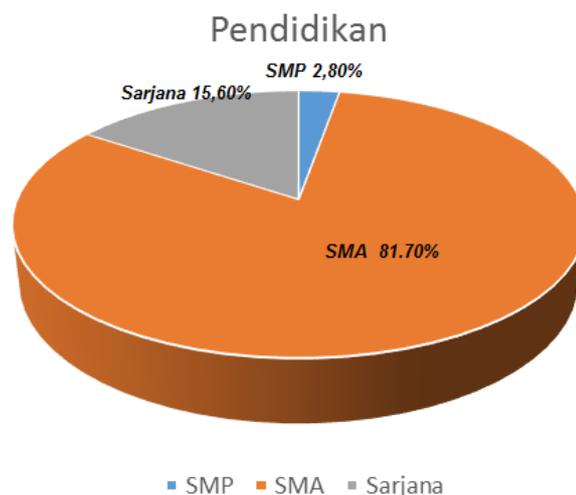
Latar belakang pendidikan setidaknya juga akan memberikan andil dalam peningkatan komitmen kerja pegawai. Pendidikan yang dimiliki oleh seseorang akan mempengaruhi ketrampilan dan kinerja, semakin tinggi pendidikan seseorang diharapkan akan semakin baik pula kinerjanya.

**Tabel 4.5**  
**Komposisi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
Sekolah Dasar (SD)	0	0,00
Sekolah Menengah Pertama (SMP)	3	2,80
Sekolah Menengah Atas (SMA)	89	81,70
Diploma / Sarjana	17	15,60
<b>Jumlah</b>	<b>109</b>	<b>100,00</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2016*

**Grafik 4.4**  
**Grafik Pendidikan Responden**



*Sumber : Data primer yang diolah, 2016*

Berdasarkan hasil output pada tabel 4.4 di atas dapat diketahui bahwa responden terbanyak mempunyai latar belakang pendidikan SMA sebanyak 89 orang (81,70 %), sedangkan karyawan yang berpendidikan Diploma/Sarjana sebanyak 17 orang (15,60%), sisanya sebanyak 3 orang responden (2,80%) berlatar belakang pendidikan SMP. Berdasarkan data tersebut dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden (81,70 %) masih berpendidikan SLTA, sehingga dapat dikatakan bahwa perusahaan masih dikelola dan ditangani oleh tenaga non profesional yang berlatar belakang pendidikan menengah setara lulusan SLTA.

## A. Uji Keabsahan dan Keandalan Instrumen Penelitian

### 1. Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan oleh peneliti dengan tujuan untuk menguji apakah seluruh item pertanyaan yang terdapat dalam penelitian ini dapat mengukur permasalahan yang sedang diuji, jadi validitas berguna untuk mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang sudah dibuat benar – benar dapat mengukur apa yang hendak diukur.

Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai signifikansi *p-value* terhadap koefisien korelasinya, jika angka signifikansi *p-value* < dari 0,05, maka butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid.

**Tabel 4.5a**  
**Ringkasan Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)**

No	Variabel	r-hitung	pvalue	r tabel	Keputusan
	GK1	0.853	0.000	0.188	Valid
	GK2	0.882	0.000	0.188	Valid
	GK3	0.860	0.000	0.188	Valid
	GK4	0.830	0.000	0.188	Valid
	GK5	0.869	0.000	0.188	Valid
	GK6	0.845	0.000	0.188	Valid
	GK7	0.871	0.000	0.188	Valid
	GK8	0.858	0.000	0.188	Valid
	GK9	0.887	0.000	0.188	Valid
	GK10	0.855	0.000	0.188	Valid
	GK11	0.876	0.000	0.188	Valid
	GK12	0.879	0.000	0.188	Valid
	GK13	0.864	0.000	0.188	Valid
	GK14	0.874	0.000	0.188	Valid
	GK15	0.843	0.000	0.188	Valid

**Tabel 4.10**  
**Koefisien Reliabilitas Alpha Cronbach**

Kriteria	Nilai Cronbach Alpha
Sangat Reliabel	> 0,900
Reliabel	0,700 – 0,900
Cukup Reliabel	0,400 – 0,700
Kurang Reliabel	0,200 – 0,400
Tidak Reliabel	< 0,200

*Sumber : Data primer yang diolah SPSS (2016).*

Berikut ini hasil hasil pengujian reliabilitas responden penelitian, untuk mengetahui tingkat reliabilitas instrument penelitian sebagaimana yang disajikan dalam item-item pertanyaan pada kuesioner penelitian.

**Tabel 4.11**  
**Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.976	15

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
GK1	54.50	162.512	.830	.974
GK2	54.49	160.882	.862	.973
GK3	54.57	161.155	.837	.974
GK4	54.44	163.489	.804	.974
GK5	54.50	160.937	.847	.974
GK6	54.50	162.623	.821	.974
GK7	54.50	161.308	.850	.974
GK8	54.46	161.621	.834	.974
GK9	54.40	161.243	.869	.973
GK10	54.42	162.561	.833	.974
GK11	54.53	162.066	.856	.974
GK12	54.41	160.652	.858	.974
GK13	54.45	163.250	.844	.974
GK14	54.43	160.636	.853	.974
GK15	54.40	163.058	.820	.974

*Sumber : Data primer yang diolah SPSS (2016)*

Berdasarkan hasil output pengujian *Cronbach's Alpha* pada tabel 4.11. diatas diketahui bahwa nilai rata-rata *Cronbach's Alpha* untuk 15 item pertanyaan kuesioner pada variabel **Gaya Kepemimpinan (GK) 0,976** berarti menurut kriteria reliabilitas dari *Gulidford* seluruh item pertanyaan variabel Gaya Kepemimpinan dalam instrumen (kuesioner) penelitian ini dinyatakan '**Sangat Reliabel**' atau teruji kehandalannya sehingga item-item kuesioner tersebut dapat digunakan dalam penelitian selanjutnya.

**Tabel 4.12**  
**Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja Karyawan**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.962	10

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PU1	35.84	67.096	.832	.957
PU2	35.87	67.131	.812	.958
PU3	35.86	68.453	.803	.959
PU4	35.85	68.589	.834	.958
PU5	35.72	66.053	.833	.957
PU6	35.82	67.485	.818	.958
PU7	35.83	66.127	.846	.957
PU8	35.72	66.887	.841	.957
PU9	35.72	66.664	.847	.957
PU10	35.77	67.567	.816	.958

*Sumber : Data primer yang diolah SPSS (2016).*

Berdasarkan hasil output pengujian *Cronbach's Alpha* pada tabel 4.12 diatas diketahui bahwa nilai rata-rata *Cronbach's Alpha* untuk 10 item pertanyaan kuesioner pada variabel **Kepuasan Kerja Karyawan (PU) 0,962** berarti menurut kriteria reliabilitas dari *Gulidford* seluruh item pertanyaan variabel Gaya Kepemimpinan dalam instrumen (kuesioner) penelitian ini dinyatakan '**Sangat Reliabel**' atau teruji kehandalannya sehingga item-item kuesioner tersebut dapat digunakan dalam penelitian selanjutnya.

**Tabel 4.13**  
**Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.964	15

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KIN1	55.00	149.685	.732	.963
KIN2	54.97	148.805	.702	.964
KIN3	55.31	147.383	.793	.962
KIN4	55.15	148.015	.814	.961
KIN5	55.20	146.200	.851	.961
KIN6	55.07	146.828	.815	.961
KIN7	55.10	146.888	.810	.961
KIN8	55.17	147.738	.810	.961
KIN9	55.04	147.721	.814	.961
KIN10	55.12	147.384	.835	.961
KIN11	55.00	148.111	.822	.961
KIN12	55.11	148.525	.790	.962
KIN13	55.10	148.147	.734	.963
KIN14	55.02	149.222	.751	.963
KIN15	55.15	149.775	.740	.963

*Sumber : Data primer yang diolah SPSS (2016)*

Berdasarkan hasil output pengujian *Cronbach's Alpha* pada tabel 4.13. diatas diketahui bahwa nilai rata-rata *Cronbach's Alpha* untuk 10 item pertanyaan kuesioner pada variabel **Kinerja Karyawan (KIN) 0,964** berarti menurut kriteria reliabilitas dari *Gulidford* seluruh item pertanyaan variabel Gaya Kepemimpinan dalam instrumen (kuesioner) penelitian ini dinyatakan **'Sangat Reliabel'** atau teruji kehandalannya sehingga item-item kuesioner tersebut dapat digunakan dalam penelitian selanjutnya.

## **B. Hasil Penelitian**

### **1. Hasil Uji T Partial Regression**

Berikut adalah pernyataan hipotesis pertama dan kedua dari penelitian ini sebagai berikut:

H<sub>1</sub> Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan *Outsourcing* di Departemen *Logistics Transportation* PT. Chevron Pacific Indonesia.

H<sub>2</sub> Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan *Outsourcing* di Departemen *Logistics Transportation* PT. Chevron Pacific Indonesia.

Dibawah ini ditampilkan tabel hasil output dari perhitungan uji T simple regresi antara variabel Gaya Kepemimpinan X<sub>1</sub> dan variabel Budaya Organisasi X<sub>2</sub> sebagai variable independent terhadap Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>) Karyawan *Outsourcing* di Departemen *Logistics Transportation* PT. Chevron Pacific Indonesia sebagai variable intervening.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Output Uji T Partial Regression 1**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.838	.299		2.805	.006
	Gaya Kepemimpinan	.175	.093	.175	1.883	.012
	Budaya Organisasi	.631	.099	.594	6.392	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data Primer yang telah diolah dengan program SPSS, 2016.

Berdasarkan hasil output pada tabel 4.14 di atas, dapat dilihat bahwa variabel Gaya Kepemimpinan X<sub>1</sub> memiliki nilai signifikansi (*Sig.*) sebesar 0.012 dimana nilai  $0.012 < 0.05$  berdasarkan nilai signifikansi diatas dapat disimpulkan bahwa: Ha<sub>1</sub> diterima yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan *Outsourcing* di Departemen *Logistics Transportation* PT. Chevron Pacific Indonesia.

Berdasarkan hasil output pada tabel 4.14 di atas, dapat dilihat bahwa variabel Budaya Organisasi X<sub>2</sub> memiliki nilai signifikansi (*Sig.*) sebesar 0.000 dimana nilai  $0.000 < 0.05$  berdasarkan nilai signifikansi diatas dapat disimpulkan bahwa: Ha<sub>2</sub> diterima yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan *Outsourcing* di Departemen *Logistics Transportation* PT. Chevron Pacific Indonesia.

Berikut ini tabel 4.15 merupakan hasil dari perhitungan uji T simple regresi antara variabel Gaya Kepemimpinan X<sub>1</sub>, variabel Budaya Organisasi X<sub>2</sub> sebagai *variable independent* dan variabel Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>) sebagai *variable intervening*

terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) *Outsourcing* di Departemen *Logistics Transportation* PT. Chevron Pacific Indonesia sebagai *variable dependent*.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Output Uji T Partial Regression 2**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.950	.313		3.035	.003
	Gaya Kepemimpinan	.236	.096	.247	2.467	.015
	Budaya Organisasi	.297	.118	.293	2.529	.013
	Kepuasan Kerja	.229	.098	.240	2.327	.022

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

*Sumber : Data primer yang telah diolah dengan program SPSS, 2016.*

Selanjutnya akan dibahas pernyataan hipotesis ketiga, keempat dan kelima dalam penelitian, sebagaimana pernyataan berikut ini :

H<sub>3</sub> Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan *Outsourcing* di Departemen *Logistics Transportation* PT. Chevron Pacific Indonesia.

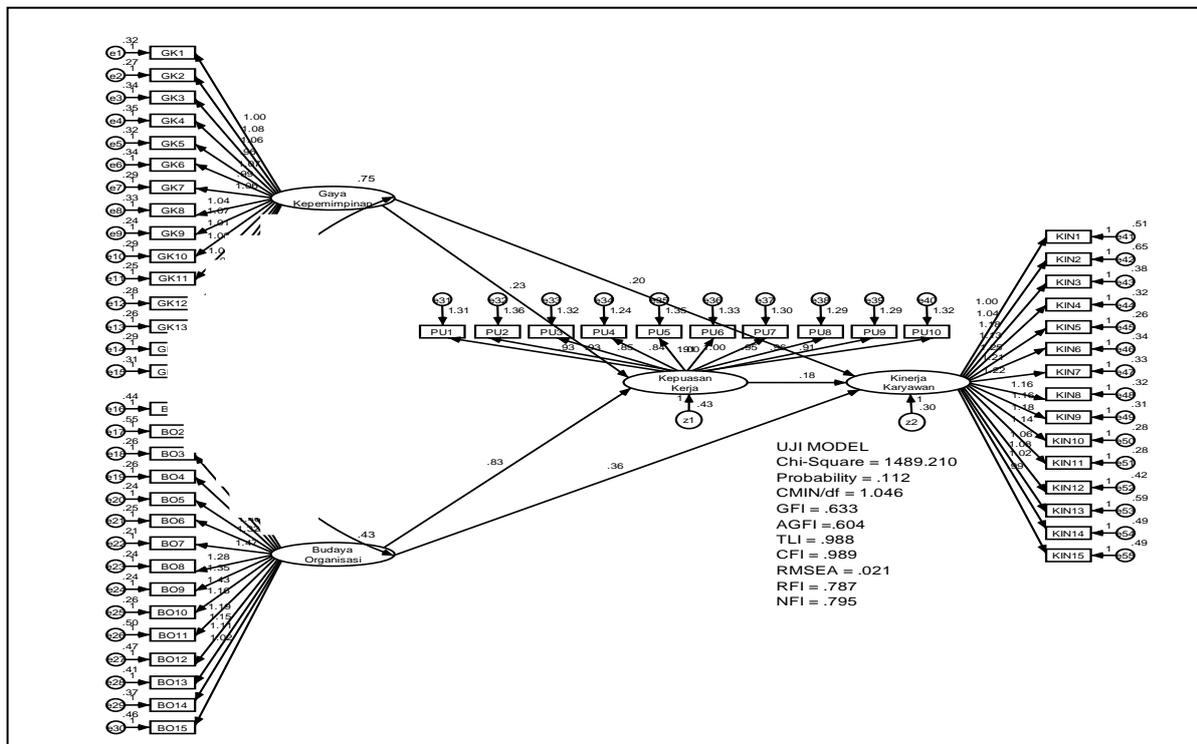
H<sub>4</sub> Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan *Outsourcing* di Departemen *Logistics Transportation* PT. Chevron Pacific Indonesia.

H<sub>5</sub> Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan *Outsourcing* di Departemen *Logistics Transportation* PT. Chevron Pacific Indonesia.

## 2. Analisis Faktor Konfirmasi (*Confirmatory Factor Analysis*)

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori meliputi variabel-variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Analisis faktor konfirmatori ini mengkonfirmasi dimensi yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Maksudnya adalah dimensi tersebut mampu menjelaskan dengan nilai estimasi terbesar terhadap variabelnya dibandingkan dengan dimensi lainnya. Hasil analisis dapat dilihat pada gambar berikut ini :

**Gambar 4.1**  
**Analisis Faktor Konfirmatori Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan**



*Sumber : Data primer yang diolah, SEM AMOS (2016)*

Berdasarkan hasil output SEM Amos pada gambar 4.1 diatas menunjukkan bahwa pengaruh yang paling dominan dalam menjelaskan konstruk Gaya Kepemimpinan adalah GK.14 dengan nilai estimasi sebesar 1,10. Selanjutnya berturut-turut diikuti oleh GK.12 dengan nilai estimasi 1,09, sampai dengan yang terakhir paling rendah GK.4 dengan nilai estimasi 0,96.

Pengaruh yang paling dominan dalam menjelaskan konstruk Budaya Organisasi (BO) adalah BO.3 dengan nilai estimasi sebesar 1,51 selanjutnya berturut-turut diikuti oleh BO.7 = 1,47, sampai dengan yang terakhir paling rendah BO.1 dengan nilai estimasi 1,00.

Sedangkan pengaruh yang paling dominan dalam menjelaskan konstruk Kepuasan Kerja Karyawan adalah PU.6 dengan nilai estimasi sebesar 1,00 selanjutnya berturut-turut diikuti oleh PU.9 = 0,96, sampai dengan yang terakhir paling rendah PU.4 dengan nilai estimasi 0,84.

Terakhir untuk pengaruh yang paling dominan dalam menjelaskan konstruk Kinerja Karyawan (KIN) adalah KIN.5 dengan nilai estimasi sebesar 1,25 selanjutnya berturut-turut diikuti oleh KIN.7 dengan nilai estimasi 1,22 sampai dengan yang

terakhir paling rendah KIN.15 dengan nilai estimasi 0,99.

### 3. *Regression Weight Confirmatory Factor Analysis*

Dari hasil analisis pada output tabel 4.13 dibawah ini dapat dilihat bahwa setiap indikator dari masing-masing indikator semuanya memiliki nilai probabilitas signifikansi sebesar 0,000 lihat P (\*\*\*) yang berarti nilai signifikansinya  $< 0,05$ , sehingga seluruh indikator yang ada dalam penelitian ini dinyatakan signifikan dan dapat diterima.

## REFERENSI

Referensi mengacu pada Chicago Manual Of Style 17 th Edition (Note), Silakan gunakan Aplikasi Mendeley.

Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Sumber Daya Manusia perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

As'ad, Moh. 2008. *Psikologi Industri, cetakan kesepuluh*. Yogyakarta : Liberty.

Abdul Rashid, M.Z., M. Sambasivan & J. Johari 2003. *The influence of corporate culture and organizational commitment on performance*. *Journal of Management Development*.

Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Bengkulu : PT Rineka Cipta.

Gibson, James. L, et all. 1995. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi ke-5. Jakarta : Erlangga.

Hair, et al. 2006. *Multivariate Data Analysis 6th Ed*. New Jersey : Pearson Education.

Handoko, Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta : BPF

Haryono, Siswoyo. 2013. *Structural Equation Modeling (SEM) Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS 18.00*. Jakarta : PT Intermedia Personalia Utama Jakarta.

Hasibuan, Malayu S. P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Hasan Mustafa. 2000. *Teknik Sampling*. Jakarta : Erlangga

Henry Simamora, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

Husein Umar. 2004. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Cetakan ke-6. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

Istijanto. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama

- Kuncoro, Mudrajad. 2001. *Metode Kuantitatif*. Yogyakarta : Unit Penerbit dan Percetakan AMP YKPN.
- Martoyo, S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Mathis, R. L., dan J.H. Jackson, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, buku 1 dan buku 2, Terjemahan, : Jakarta: Salemba Empat.
- Miftah Thoha. 2010, *Kepemimpinan dan Manajemen, Devisi Buku Perguruan Tinggi*, Kakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Philip Kotler, 2005, *Manajemen Pemasaran*, Jilid I dan II, Jakarta: PT. Indeks,
- Riduwan Kuncoro 2011. *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis (analisa jalur)*. Bandung : Alfabeta
- Rivai, Veithzal. & Sagala, E.J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta : Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Indeks Kelompok GRAMEDIA.
- Schein, Edgar H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. Jossey-Bass Publ. San Fransisco.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Mandar Maju.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Sondang P. Siagian, 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: , PT. RINEKA CIPTA.
- Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : C.V Andi Offset.
- Umam, Khaerul (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung : Pustaka Setia.
- Veithzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo, 2011. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada