

**ANALISIS PENGARUH FUNGSI KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PRAJURIT MELALUI BUDAYA ORGANISASI
DAN KEPUASAN KERJA PRAJURIT
DI LANTAMAL V SURABAYA**

Mohamad Faikhul Himam

faikhulimam@gmail.com

Pangkalan Utama TNI AL (Lantamal) V Surabaya.

ABSTRACT

The main cause of the low performance of the soldier that is still the lack of discipline of the soldiers on duty and unity, motivation of soldiers on a code of conduct and duties and suboptimal job satisfaction in achieving goals, vision and mission the unity so that the impact on soldiers who neglect duty and obligation as well as an increase in violations in the form of indisipliner against the unity of conduct. Product performance achieved at soldier Lantamal V Surabaya which is still included in the category is good enough to be one of the factors is still low level of effectiveness of the work of the organization in supporting the operation and readiness of the ship in Lantamal V Surabaya.

This type of research is explanatory research while the research approach is quantitative research. As the location of the research is Lantamal V Surabaya, samples taken in this study as many as 100 soldiers Lantamal V Surabaya.

The results showed that the leadership function significantly influenced the performance of Lantamal V Surabaya. Organizational culture has a significant effect on the performance of Lantamal V Surabaya. Job satisfaction has a significant effect on the performance of Lantamal V Surabaya. The function of leadership has a significant effect on job satisfaction at the Lantamal V Surabaya. And both direct and indirect leadership functions affect the performance of soldiers through job satisfaction and organizational culture .

Key words : leadership, organizational culture, job satisfaction and performance of the soldier

ABSTRAK

Penyebab utama rendahnya kinerja prajurit yaitu masih kurangnya disiplin prajurit pada tugas dan kesatuan, motivasi prajurit pada tata tertib dan tugas serta masih kurang optimalnya kepuasan kerja dalam mencapai tujuan, visi dan misi kesatuan sehingga berdampak pada prajurit yang melalaikan tugas dan kewajiban serta peningkatan pelanggaran dalam bentuk indisipliner terhadap tata tertib kesatuan. Capaian hasil unjuk kerja yang dicapai prajurit di Lantamal V Surabaya yang masih termasuk dalam kategori cukup baik menjadi salah satu faktor masih rendahnya efektivitas kerja organisasi dalam mendukung operasional dan kesiapan kapal di Lantamal V Surabaya.

Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori sedangkan pendekatan penelitian yang digunakan yaitu penelitian kuantitatif. Sebagai lokasi penelitian ini adalah Lantamal V Surabaya, sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 100 prajurit Lantamal V Surabaya.

Hasil penelitian menunjukkan fungsi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja prajurit Pangkalan Utama Angkatan Laut V Surabaya. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja prajurit Pangkalan Utama Angkatan Laut V Surabaya. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja prajurit Pangkalan Utama Angkatan Laut V Surabaya. Fungsi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Pangkalan Utama Angkatan Laut V Surabaya. Dan baik langsung maupun tidak langsung fungsi kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja prajurit melalui kepuasan kerja dan budaya organisasi.

Kata kunci : kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja prajurit

PENDAHULUAN

Tugas TNI AL salah satunya adalah menegakkan hukum dan menjaga keamanan di wilayah laut yurisdiksi nasional sesuai dengan ketentuan hukum nasional dan hukum internasional yang telah diratifikasi. Dalam pelaksanaan tugas itu, TNI AL selalu melaksanakan penggelaran kekuatan dengan berbagai macam operasi, sebagai upaya untuk tetap terlaksananya kehadiran di laut. Agar tugas itu berhasil, maka TNI AL didukung kemampuan dan peran dari seluruh Komando Utama (Kotama) yang melaksanakan setiap tugas dan perintah sesuai garis komando dan bidang pembinaan yang dimiliki. Salah satu Kotama Pembinaan dan Operasional di wilayah Timur Indonesia yang dimiliki TNI AL adalah Komando Armada RI Kawasan Timur (Koarmatim).

Koarmatim berada langsung dibawah Kasal dalam bidang pembinaan dan kesiapan tempur komando satuannya, sedangkan dalam bidang operasi berkedudukan langsung dibawah Panglima TNI. Tugas pokok Koarmatim adalah membina kemampuan unsur-unsur kekuatan Armada, membina potensi maritim menjadi kekuatan pertahanan keamanan negara di laut, melaksanakan operasi laut sehari-hari dan operasi tempur untuk pengendalian laut serta proyeksi kekuatan ke darat lewat laut dalam rangka penegakan kedaulatan dan hukum di laut (Koarmatim, 2011).

Dalam pelaksanaan tugas, Koarmatim didukung beberapa pangkalan operasional yang merupakan komando pendukung pada kegiatan yang terkait dengan pengamanan wilayah laut, satu diantaranya adalah Pangkalan Utama TNI AL (Lantamal) V Surabaya. Tugas yang menjadi target pencapaian keberhasilan Lantamal adalah melaksanakan pembinaan kekuatan dan kemampuan guna menyelenggarakan dukungan logistik, administrasi dan pengamanan bagi unsur-unsur Koarmatim serta unsur Kotama-kotama TNI/TNI AL lainnya. Selain itu juga menyelenggarakan patroli

keamanan laut di wilayah kerja Lantamal V serta melaksanakan pemberdayaan wilayah pertahanan laut di wilayahnya, dengan beberapa fungsi (Jukker Lantamal V, 2013). Pertama, fungsi pendukung satuan operasi yang meliputi: fungsi dukungan fasilitas labuh, fungsi dukungan fasilitas pemeliharaan dan perbaikan, fungsi dukungan fasilitas pembekalan, fungsi dukungan fasilitas perawatan personel, dan fungsi dukungan fasilitas pembinaan pangkalan. Kedua, fungsi keamanan laut. Ketiga, fungsi pemberdayaan matra laut.

Dalam pelaksanaan pencapaian tugas dan fungsi Lantamal V Surabaya, kesiapsiagaan dukungan kemampuan Alat Utama Sistem Senjata (Alutsista) bagi pangkalan operasi seperti Lantamal V Surabaya memerlukan adanya pengawak-pengawak yang memiliki kemampuan, integritas dan kapabilitas yang dapat diandalkan. Bila dilakukan peninjauan secara mendasar dari perspektif sumber daya manusia, maka akan tercermin dari kemampuan yang dimiliki unsur pimpinan yang merupakan strata perwira sebagai pengelola dan pengambil keputusan dalam organisasi yang memiliki arti penting bagi sistem pertahanan di laut seperti Lantamal V Surabaya.

Hal-hal tersebut mendasari pemimpin TNI AL untuk mewujudkan personel TNI AL yang profesional, efektif, efisien dan modern dalam rangka mengawaki organisasi TNI AL, dihadapkan pada perkembangan organisasi, ilmu pengetahuan dan teknologi serta penugasan di lapangan sesuai dengan lingkup bidang profesinya masing-masing (Bujuklakbinpersal, 1997). Faktor eksternal yang memengaruhi kinerja prajurit adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi, dimana nilai-nilai tersebut digunakan untuk mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi (Soedjono, 2009). Perilaku prajurit dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka bekerja yang dibentuk melalui budaya organisasi;

keberadaan budaya dalam suatu organisasi diharapkan akan meningkatkan kinerja prajurit. Selain budaya organisasi, faktor eksternal yang memengaruhi kinerja prajurit adalah kepemimpinan sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi.

Berbagai permasalahan yang terjadi di lingkungan TNI Angkatan Laut secara umum juga terjadi pada prajurit di Lantamal V Surabaya. Berdasarkan data yang berhasil diperoleh, penyebab utama rendahnya kinerja prajurit yaitu masih kurangnya disiplin prajurit pada tugas dan kesatuan, motivasi prajurit pada tata tertib dan tugas. Selain itu juga masih kurang optimalnya kepuasan kerja dalam mencapai tujuan, visi dan misi kesatuan sehingga berdampak pada prajurit yang melalaikan tugas dan kewajiban serta peningkatan pelanggaran dalam bentuk indisipliner terhadap tata tertib kesatuan. Kondisi yang demikian ditunjukkan oleh data yang diperoleh peneliti dari kesatuan, khususnya Prajurit di Lantamal V Surabaya mengenai unjuk kerja yang dicapai oleh prajurit.

Berdasarkan rata-rata nilai unjuk kerja yang dicapai prajurit di Lantamal V Surabaya pada triwulan I-IV tahun 2015 dan triwulan I tahun 2016 bersifat fluktuatif atau terjadi penurunan dan peningkatan. Dengan acuan yang dikeluarkan oleh Mabes TNI 2010, nilai unjuk kerja > 85 - 100 termasuk dalam kategori sangat baik, > 70 < 85 kategori baik, antara > 55 - < 70 termasuk dalam kategori cukup dan dibawah atau < 65 termasuk dalam kategori tidak baik. Berdasarkan capaian unjuk kerja prajurit di Lantamal V Surabaya masih termasuk dalam kategori batas cukup baik yaitu sebesar > 55 - < 70 berarti cukup baik yang yaitu untuk indikator unjuk kerja kuantitas kerja, kedisiplinan, loyalitas, kompetensi kerja, prakarsa. Sedangkan untuk indikator unjuk kerja kualitas kerja dan pengabdian berada pada kategori baik (> 70 - 85).

Berdasarkan capaian rata-rata nilai unjuk kerja prajurit di Lantamal V Surabaya, pada triwulan I tahun 2015 rata-

rata nilai unjuk kerja prajurit yaitu sebesar 68,09, kemudian pada triwulan II tahun 2015 sebesar 68,5 yang berarti terjadi peningkatan sebesar 0,41%, pada triwulan III sebesar 68,90 yang berarti mengalami peningkatan sebesar 0,4% dan pada periode triwulan IV tahun 2015 sebesar 68,60 yang berarti mengalami penurunan sebesar 0,3% dari triwulan III tahun 2015, kemudian triwulan I tahun 2016 sebesar 68,44 yang berarti mengalami penurunan sebesar 0,16% dari triwulan IV tahun 2015. Dengan demikian unjuk kerja yang dicapai prajurit cenderung mengalami penurunan dan apabila dilihat secara keseluruhan dari periode triwulan I tahun 2015 sampai dengan triwulan I tahun 2016 termasuk dalam kategori cukup baik, dimana rata-rata persentasi nilai unjuk kerja yang dicapai prajurit di Lantamal V Surabaya berada pada > 55 - < 70 berarti cukup baik (Lantamal V Surabaya, 2016). Capaian hasil unjuk kerja yang dicapai prajurit di Lantamal V Surabaya yang masih termasuk dalam kategori cukup baik menjadi salah satu faktor masih rendahnya efektivitas kerja organisasi dalam mendukung operasional dan kesiapan kapal di Lantamal V Surabaya.

Fungsi kepemimpinan yang baik adalah yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya. Ivancevich (2001) dalam Widyatmini dan Hakim (2008) mengatakan seorang pemimpin harus menyatukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi setiap individu yang dipimpinya. Prajurit dapat memandang pimpinannya sebagai pemimpin yang efektif atau tidak, berdasarkan kepuasan yang mereka peroleh dari pengalaman kerja secara keseluruhan, sehingga diterimanya arahan atau permintaan pemimpin sebagian besar tergantung pada harapan pengikutnya (Eka Nuraini, 2004). Berdasarkan survei kepada 85 prajurit di Lantamal V Surabaya terdapat 62,35% atau sebanyak 53 prajurit menyatakan masih belum puas dengan kepemimpinan di Lantamal V Surabaya dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya. Kinerja prajurit akan

baik apabila pimpinan dapat memberi motivasi yang tepat dan pimpinan memiliki fungsi kepemimpinan yang dapat diterima oleh seluruh prajurit dan mendukung terciptanya suasana kerja yang baik. Fungsi kepemimpinan yang tidak efektif tidak akan memberikan pengarahan yang baik pada bawahannya terhadap usaha-usaha semua pekerjaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini mempunyai beberapa tujuan yaitu : mendiskripsikan fungsi kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja prajurit di Lantamal V Surabaya. Selain itu untuk menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja terhadap kinerja prajurit Lantamal V Surabaya. Tujuan berikutnya adalah untuk menganalisis pengaruh fungsi kepemimpinan terhadap budaya organisasi dan kepuasan kerja di Lantamal V Surabaya.

Beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya dalam sektor yang berkaitan dengan kepemimpinan dan kepegawaian diantaranya tentang fungsi kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kesbangpol dan Limas Provinsi Jateng (Abdillah, 2011), tentang gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Universitas PGRI Adi Buana Surabaya (Suharyanto, 2011), tentang kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Klinik Spesialis Bestari Medan (Syaiin, 2008), tentang fungsi kepemimpinan, kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi (Manik, 2015).

Penelitian ini sangat penting untuk mengeksplor lebih dalam mengenai pengaruh fungsi kepemimpinan dan kinerja prajurit melalui budaya organisasi dan kepuasan kerja. Ada beberapa hal yang menjadi landasan pertimbangan, diantaranya: dalam suatu organisasi diperlukan suatu acuan sehingga prajurit

dapat diberdayakan secara optimal. Acuan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk budaya organisasi yang secara sistematis menuntun para prajurit untuk meningkatkan kinerjanya dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi. Budaya organisasi akan menjadi dasar pemahaman bagi seluruh anggota organisasi dalam berperilaku dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Budaya organisasi yang baik dan kondusif sangat penting dalam mendorong tingkat kinerja prajurit.

TINJAUAN TEORITIS

Pengertian Kinerja

Kinerja bisa diartikan sebagai prestasi yang tampak dalam bentuk keberhasilan kerja pada diri seseorang. Keberhasilan kinerja juga ditentukan dengan pekerjaan dan kemampuan seseorang pada bidang tersebut (Mangkunegara, 2010). Kinerja (prestasi kerja) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang prajurit dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dalam Kamus Bahasa Indonesia, kinerja berarti sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja seseorang untuk melaksanakan tugasnya dengan baik untuk membuahkan hasil yang memuaskan demi tercapainya tujuan organisasi atau kelompok dalam suatu unit kerja.

Simamora (2010) menyatakan kinerja prajurit adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang prajurit dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Rivai (2009) mendefinisikan kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Dengan demikian penulis menyimpulkan, kinerja merupakan hasil baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai prajurit per satuan

periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja prajurit merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor lingkungan internal prajurit (Wirawan, 2009). Faktor lingkungan internal prajurit, yaitu faktor-faktor dari dalam diri prajurit yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.

Faktor lingkungan internal organisasi, dalam melaksanakan tugasnya, prajurit memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan sangat memengaruhi tinggi rendahnya prajurit. Sebaliknya, jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja prajurit akan menurun. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas prajurit. Sedangkan faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja prajurit.

Kinerja mempunyai arti penting bagi prajurit. Adanya penilaian kinerja maka prajurit akan mendapatkan perhatian dari atasan, dan akan memotivasi prajurit untuk lebih meningkatkan kerjanya. Dengan adanya penilaian kinerja maka prajurit yang berprestasi akan mendapatkan promosi jabatan atau diberi penghargaan. Begitu pun sebaliknya, prajurit yang memiliki kinerja buruk akan mendapatkan sanksi

dari atasannya berupa peringatan atau yang lainnya. Terdapat beberapa faktor yang menjadi indikator maupun kriteria penilaian kinerja prajurit. Menurut Dessler (2008) kriteria penilaian kinerja prajurit antara lain menyangkut kualitas, produktivitas (kualitas dan efisiensi), pekerjaan dengan menggunakan ilmu pengetahuan yang terukur.

Berbagai jenis pekerjaan yang dilakukan prajurit tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Makin rumit jenis pekerjaan, maka *Standard Operating Procedure* (SOP) yang ditetapkan akan menjadi syarat mutlak yang harus dipatuhi.

Kinerja dalam kesatuan militer merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan kesatuan yang telah ditetapkan. Para atasan atau komandan sering tidak memerhatikan kecuali sudah sangat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga kesatuan menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk kesatuan yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot (Mabes TNI, 2009: 92)

Kinerja prajurit merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil seorang prajurit dihubungkan dengan unjuk kerja, visi misi kesatuan yang diemban oleh prajurit serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional unjuk kerja yang harus dilaksanakan oleh prajurit (Soemarno, 2008: 71)

Soepandji (2013:52) dalam bukunya "TNI: Tegas dan Berwibawa" memberikan definisi tentang kinerja prajurit. Menurutnya, kinerja prajurit merupakan capaian unjuk kerja oleh prajurit baik secara kualitas maupun kuantitas dalam pelaksanaan tugas-tugas keprajuritan. Unjuk kerja yang harus dicapai prajurit

dalam pelaksanaan tugas bela negara, menjunjung tinggi saptamarga dan sumpah prajurit yang ditunjukkan melalui kuantitas kerja, kualitas kerja, kedisiplinan, loyalitas, kompetensi kerja, prakarsa dan pengabdian.

Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi keberhasilan manajemen organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan mampu mendorong motivasi anggota organisasi sehingga produktivitas, loyalitas dan kepuasan bawahan atau anggota organisasi meningkat. Pada awalnya banyak yang berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan, namun dengan berkembangnya pengetahuan diketahui bahwa terbentuknya kepemimpinan yang efektif dapat dipelajari.

Sedangkan fungsi kepemimpinan yang harus dilaksanakan oleh seorang pemimpin antara lain memandu, menuntun, membimbing, membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, melaksanakannya secara efisien serta membawa prajuritnya pada tujuan yang telah ditentukan.

Kepemimpinan yang efektif hanya akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan itu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi karena fungsi kepemimpinan sangat mempengaruhi maju mundurnya suatu organisasi, tanpa ada penjabaran yang jelas tentang fungsi pemimpin mustahil pembagian kerja dalam organisasi dapat berjalan dengan baik.

Menurut Rivai (2009) terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu : 1)

Fungsi Instruksi, fungsi ini bersifat komunikasi satu arah; pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, kapan, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif; 2) Fungsi Konsultasi, fungsi ini bersifat komunikasi dua arah; konsultasi untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan; 3) Fungsi Partisipasi, dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya; 4) Fungsi Delegasi, fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin; dan 5) Fungsi Pengendalian, fungsi ini bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Thoha (2008) mengemukakan *Teori Path Goal*, berusaha menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Teori ini membagi empat gaya kepemimpinan yaitu: 1) kepemimpinan direktif, pemimpin ini sama dengan model kepemimpinan otoriter bahwa bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin, tidak ada partisipasi dari bawahannya; 2) kepemimpinan suportif, pemimpin ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya; 3) kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan ini pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya, namun

pengambilan keputusan masih tetap berada padanya; dan 4) kepemimpinan berorientasi pada prestasi, gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang bawahannya untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik. Sebagai indikator pengukuran fungsi kepemimpinan di Lantamal V Surabaya dengan mengacu pada teori dari Rivai (2009) yang terdiri dari fungsi instruksi, fungsi konsultasi, fungsi partisipasi, fungsi delegasi dan fungsi pengendalian.

Berdasarkan uraian hasil penelitian di atas maka dalam penelitian ini dapat disusun hipotesis pertama (H_1) : fungsi kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja prajurit di Lantamal V Surabaya; hipotesis kedua (H_2) : fungsi kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi di Lantamal V Surabaya; hipotesis ketiga (H_3) : fungsi kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja di Lantamal V Surabaya; hipotesis keempat (H_4) : fungsi kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi di Lantamal V Surabaya.

Budaya Organisasi

Hofstede dalam Robbins (2000) menyatakan budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-elompok orang dalam lingkungannya. Budaya merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya. Adapun penerapannya di organisasi menjadi budaya organisasi (Wibowo, 2011).

Judge (2008) mengartikan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Menurut Robbins dan

Judge (2008) budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa. Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan, dan diperkuat serta diperkenalkan kepada prajurit melalui proses sosialisasi (Nurtjahjani dan Masreviastuti, 2007). Melalui sosialisasi ini, prajurit diperkenalkan tentang tujuan, strategi, nilai-nilai, dan standar perilaku organisasi serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan.

Budaya organisasi menurut Dalimunthe (2009) adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi acuan bersama di antara manusia dalam berinteraksi dalam organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Setiap orang akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Budaya organisasi adalah kepribadian organisasi yang mempengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi.

Dalam suatu organisasi diperlukan suatu acuan sehingga prajurit dapat diberdayakan secara optimal. Acuan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk budaya organisasi yang secara sistematis menuntun para prajurit untuk

meningkatkan komitmen kerjanya bagi organisasi dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian budaya organisasi memegang fungsi yang strategis dalam suatu organisasi. Fungsi-fungsi penting budaya organisasi menurut Siagian (2010) antara lain sebagai penentu batas-batas perilaku dalam arti menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang dipandang baik atau tidak baik, menentukan yang benar dan yang salah. Selain itu untuk menumbuhkan jati diri suatu organisasi dan para anggotanya, menumbuhkan komitmen kepada kepentingan bersama di atas kepentingan individual atau kelompok sendiri serta sebagai tali pengikat bagi seluruh anggota organisasi dan sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan.

Budaya organisasi tidak bisa terbentuk dengan sendirinya. Tetapi harus ada peran-peran atau sumber-sumber penting sehingga budaya organisasi itu terbentuk dalam sebuah organisasi. Taliziduhu Ndraha dalam Mangkunegara (2008) menyebutkan budaya organisasi bisa terbentuk atau terbangun berdasarkan sumber-sumber pembentuk budaya organisasi, diantaranya yaitu pendiri organisasi, pemilik organisasi, sumber daya manusia asing, luar organisasi, orang-orang yang berkepentingan dengan organisasi (*stakeholder*), dan masyarakat.

Sementara Robbins (2009) menyatakan isi dari suatu budaya organisasi terutama berasal dari tiga sumber yaitu: 1) pendiri organisasi, sering disebut memiliki kepribadian dinamis, nilai yang kuat, dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi seharusnya. Pendiri mempunyai peranan kunci dalam menarik prajurit. Sikap dan nilai mereka siap diteruskan kepada prajurit baru; 2) pengalaman organisasi menghadapi lingkungan eksternal; penghargaan organisasi terhadap tindakan tertentu dan kebijakannya mengarah pada pengembangan berbagai sikap dan nilai; dan 3) prajurit dan hubungan kerja;

prajurit membawa harapan, nilai, sikap mereka ke dalam organisasi dan hubungan kerja mencerminkan aktivitas utama organisasi yang membentuk sikap dan nilai.

Berdasarkan uraian penelitian yang sudah dilakukan tersebut maka dapat disusun hipotesis keenam (H_6) : budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja prajurit di Lantamal V Surabaya.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan prajurit tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Indriyani (2012) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan prajurit tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan respons seseorang terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya. Respons seseorang meliputi respons terhadap komunikasi organisasi, supervisor, kompensasi, promosi, teman sekerja, kebijaksanaan organisasi dan hubungan interpersonal dalam organisasi (Handoko, 2009).

Menurut Hasibuan (2010) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja prajurit harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan prajurit meningkat. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik.

Luthans (2008) menyatakan, kepuasan kerja memiliki tiga dimensi, yaitu: 1) kepuasan kerja adalah tanggapan emosional seseorang terhadap situasi kerjanya. Kepuasan ini bersifat abstrak, tidak dapat dilihat hanya dapat diduga; 2)

kepuasan kerja hanya dapat ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang; 3) kepuasan kerja menunjukkan beberapa sikap seseorang yang saling terkait. Kepuasan atau ketidakpuasan secara individual prajurit secara subyektif berasal dari kesimpulan yang berdasarkan pada perbandingan antara apa yang diterima prajurit dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan atau dipikirkan oleh seseorang (Sulistiyani dan Rosidah, 2009). Koesmono (2009) mengemukakan kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan

Dari beberapa definisi di atas maka ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah emosi atau perasaan seseorang yang senang atau tidak senang dengan pekerjaan mereka, serta adanya harapan, keinginan dan tuntutan dari prajurit dengan realitas yang dirasakan dan didapatkan di tempat kerja, sehingga hal ini dapat menimbulkan perasaan puas atau tidak puasnya seseorang.

Menurut Danfar (2009) kepuasan kerja merupakan sikap positif menyangkut penyesuaian prajurit terhadap faktor-faktor yang memengaruhinya, yaitu : 1) faktor kepuasan finansial, berarti terpenuhinya keinginan prajurit terhadap kebutuhan finansial yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, jenis-jenis tunjangan, dan fasilitas yang diberikan serta promosi; 2) faktor kepuasan fisik, yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik prajurit, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan atau suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan prajurit dan umur; 3) faktor kepuasan sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antar sesama prajurit dengan atasannya maupun prajurit yang berbeda jenis pekerjaannya, meliputi rekan kerja,

pimpinan yang adil dan bijaksana, serta pengarahan dan perintah yang wajar; dan 4) faktor kepuasan psikologis, yaitu berhubungan dengan kejiwaan prajurit, meliputi : minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disusun hipotesis ketujuh (H₇) : kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja prajurit di Lantamal V Surabaya.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*) karena penelitian ini bermaksud menjelaskan hubungan kausal antara variabel melalui pengujian hipotesis. Menurut Singarimbun dan Effendi (2008) penelitian ini merupakan penelitian yang menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang akan di teliti dan untuk mengetahui hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya.

Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang spesifikasinya sistematis, terencana, dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitian, baik tentang tujuan penelitian, objek penelitian, sampel, data, sumber data maupun metodologinya (Sugiono, 2011).

Lokasi, Populasi dan Sampel Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di Lantamal V Surabaya, dengan populasi seluruh prajurit Lantamal V Surabaya pada tahun 2016 yang berjumlah 3.574 prajurit dengan rincian berdasarkan kepangkatan, perwira sebanyak 457 orang, bintara 2.332 orang dan tamtama 785 orang. Populasi dapat diartikan sebagai keseluruhan obyek penelitian apabila seseorang akan meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi (Arikunto, 2011).

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh

populasi (Sugiono, 2011:116). Sampel merupakan subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling Karena sampel yang diteliti adalah bagian keseluruhan dari populasi yang ada (Riduwan dan Kuncoro, 2011:38). Besar sampel yang akan diambil dalam penelitian ini, akan ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin dalam Rakhmat (2009) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

Dimana :

- n = Jumlah sampel
N = Jumlah populasi
d = Prestasi yang digunakan

Dengan menggunakan sejumlah sampel sebanyak 3.574 prajurit Lantamal V Surabaya dengan tingkat prestasi yang digunakan sebesar 10%, maka akan diperoleh sampel dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} n &= 3574 \\ &= \frac{3574}{1 + 3574(0,1^2)} \\ &= \frac{3574}{1 + 3574(0,01)} \\ &= \frac{3575(0,01)}{3574} \\ &= \frac{35,75}{99,97} \\ &= 100 \text{ (pembulatan)} \end{aligned}$$

Jadi besarnya sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 100 prajurit Lantamal V Surabaya. Sedangkan prosedur yang digunakan adalah dengan prosedur *proporsional random sampling* yang artinya teknik penentuan sampel dengan cara penyederhanaan dengan kriteria tertentu.

Untuk menentukan komposisi sampel, maka ditentukan penghitungan:

$$\begin{aligned} \text{Perwira} &= \frac{457}{3574} \times 100 \\ &= 12,79 \text{ (pembulatan 13)} \\ \text{Bintara} &= \frac{2332}{3574} \times 100 \\ &= 65,25 \text{ (Pembulatan 65)} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tamtama} &= \frac{785}{3574} \times 100 \\ &= 21,96 \text{ (Pembulatan 22)} \end{aligned}$$

Dengan demikian: 13 (Pama) + 65 (Bintara) + 22 (Tamtama) = 100

Metode Pengumpulan dan Analisis Data

Dalam memperoleh data yang dibutuhkan guna melengkapikan proses penelitian ini, penulis melakukan serangkaian kegiatan yang bersumber metode dokumentasi dan teknik kuesioner. Suharsimi Arikunto (2011: 206) menyatakan metode dokumentasi adalah mencari data yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya.

Metode kuisisioner berupa sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Dalam penelitian ini kuisisioner dibagikan prajurit sebagai responden. Ada beberapa alasan yang digunakan dalam metode kuisisioner ini sebagai alat pengumpul data dalam penelitian ini. Pertama, interpretasi subyek terhadap pertanyaan yang diajukan kepada responden adalah sesuai dengan maksud peneliti. Kedua, dalam menjawab pertanyaan responden dapat lebih leluasa karena tidak dipengaruhi oleh sikap mental hubungan antar responden dengan peneliti. Dan ketiga, data yang terkumpul dapat dengan mudah dianalisa, masing-masing jawaban akan diberi skala nilai sesuai dengan pilihan jawaban.

Skala pengukuran penelitian ini mengacu pada skala *Likert*, dimana masing-masing dibuat dengan menggunakan skala 1 - 5 kategori jawaban, yang masing-masing jawaban diberi *score* atau bobot yaitu banyaknya *score* antara 1 sampai 5.

Agar sesuai dengan tujuan penelitian, analisis data dilakukan secara kuantitatif untuk menjelaskan dan mendeskripsikan hubungan variabel yang diteliti dengan landasan teori yang dipakai, melalui uraian yang sistematis. Selanjutnya untuk analisis statistik

diferensial dilakukan uji hipotesis penelitian dengan menggunakan 'path analysis' (analisis jalur), yakni menggunakan alat analisis SPSS versi 21.00.

Metode analisis data yang digunakan untuk menguji dalam penelitian ini yaitu *Path Analysis*. Pada dasarnya koefisien jalur adalah koefisien regresi yang distandarkan (*standardized coefficient regresi*). Adapun persamaan regresi dapat dirumuskan:

1. Pengaruh fungsi kepemimpinan (X), budaya organisasi (Z_1), dan kepuasan kerja (Z_2) terhadap kinerja prajurit

$$Y = \rho_{yx}X + \rho_{y1z1}Z_1 + \rho_{y1z2}Z_2 + \varepsilon_1$$

2. Pengaruh fungsi kepemimpinan (X) terhadap budaya organisasi (Z_1)

$$Z_1 = \rho_{z1x}X + \varepsilon_1$$

3. Pengaruh fungsi kepemimpinan (X) terhadap budaya organisasi (Z_2)

$$Z_2 = \rho_{z2x}X + \varepsilon_1$$

Dimana :

Y = Kinerja prajurit

Z_1 = Budaya organisasi

Z_2 = Kepuasan kerja

X = Fungsi kepemimpinan

ρ_y = Koefisien untuk variabel Kinerja prajurit

ρ_{z1} = Koefisien untuk variabel intervening Budaya organisasi

ρ_{z2} = Koefisien untuk variabel intervening Kepuasan kerja

ρ_x = Koefisien untuk variabel Fungsi Kepemimpinan

e = Error

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pangkalan Utama TNI AL V, kedudukan sebagai salah satu komponen Sistem Senjata Armada Terpadu (SSAT) merupakan komando pelaksana dukungan yang memberikan dukungan kepada unsur SSAT lainnya, baik KRI, Pesud TNI AL maupun Marinir. Pangkalan Utama TNI Angkatan Laut V disingkat Lantamal V adalah Pangkalan TNI Angkatan Laut Kelas A yang merupakan Satuan Pendukung kegiatan Komando Armada RI

Kawasan Timur yang berkedudukan langsung di bawah Pangarmatim.

Pangkalan Utama TNI Angkatan Laut V (Lantamal V) sebagai bagian integral dari SSAT merupakan ujung tombak dalam mendukung keberhasilan tugas-tugas satuan operasi TNI Angkatan Laut baik di masa damai maupun di masa perang/darurat. Tugas pokok Lantamal V adalah menyelenggarakan dukungan tempur, dukungan logistik, dukungan administrasi maupun dukungan khusus bagi unsur-unsur TNI Angkatan Laut (kapal, Pesud dan Marinir) melaksanakan operasi, dan melaksanakan pemberdayaan potensi maritim dengan memanfaatkan sarana dan prasarana yang dimiliki pangkalan itu sendiri maupun instansi yang terkait di wilayahnya. Selain itu juga ada tugas tambahan yakni membantu menyelenggarakan dukungan fasilitas pangkalan bagi kesatuan non TNI Angkatan Laut yang melaksanakan operasi sesuai kebutuhan.

Dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut Lantamal V mengemban fungsi pendukung satuan operasi yang meliputi fungsi dukungan fasilitas labuh, fungsi dukungan fasilitas pemeliharaan dan perbaikan, fungsi dukungan fasilitas pembekalan, fungsi dukungan fasilitas perawatan personel, fungsi dukungan fasilitas pembinaan pangkalan. Selain itu juga fungsi keamanan laut dan fungsi pemberdayaan matra laut. Dalam pelaksanaan tugas dan fungsi-fungsi itu santuan Lantamal V terdiri dari unsur pimpinan, unsur pembantu pimpinan, unsur pelayan, unsur pelaksana teknis dan unsur Bawah Kendali Operasi (BKO) pada tingkat Pelaksana Teknis, Batalyon Marinir Pertahanan Pangkalan V (Yonmarhanlan V).

Komposisi personel di Pangkalan Utama Angkatan Laut V sebanyak 3.574 personel dengan rincian yang berstatus militer 2.892 orang atau 80,98% dan PNS 682 orang atau 19,08%. Berdasar jenis kelamin, laki-laki 3.337 orang (93,37%) dan perempuan 237 orang (6,63%). Dan berdasar jenjang pendidikan, tamatan SMP

sebanyak 785 orang (21,96%), SMA 2.502 orang (47,90%), S-1 sebanyak 1.015 orang (28,40%) dan S-2 sebanyak 62 orang (1,73 orang). Berdasar usia, yang berusia kurang dari 24 tahun 7,08% (253 orang), antara 25 - 31 tahun sebesar 12,26% (438 orang), berusia antara 32 - 39 tahun sebesar 18,19% (650 orang), berusia antara 40 - 45 tahun sebanyak 24,48% (875 orang), antara 46 - 50 tahun 916 orang (25,63%) dan berusia di atas 51 tahun sebesar 12,37% (442 orang). Berdasar masa kerjanya, yang sudah bekerja > 5 tahun sebesar 16,20% (579 orang), masa kerja 6 - 10 tahun sebesar 54,20% (1937 orang) dan masa kerja lebih dari 11 tahun sebesar 29,60% (1.058 orang).

Data responden dalam penelitian ini sangat dibutuhkan untuk mengetahui hasil yang diperoleh dari penelitian. Deskripsi 100 responden dalam penelitian ini berdasar jenis kelamin terdiri dari laki-laki 90 orang (90%) dan 10 orang perempuan (10%). Komposisi responden berdasar jenjang pendidikan terdiri dari SMA 40 orang (40%), S-1 54 orang (54%) dan S-2 sebanyak 6 orang (6%). Berdasarkan usia responden, terdiri dari antara 25 - 30 tahun sebanyak 12 orang

(12%), antara 31 - 35 tahun sebanyak 17 orang (17%), berusia antara 36 - 40 tahun 19 orang (19%), antara 41 - 45 tahun 22 orang (22%) dan berusia lebih dari 46 tahun sebanyak 30 orang (30%). Sedangkan data responden berdasar masa kerja terdiri dari kurang dari lima tahun 5 orang (5%), kurang dari enam tahun hingga 10 tahun 49 orang (49%) dan lebih dari 11 tahun sebanyak 46 orang (46%).

Uji Validitas

Pengukuran validitas pada instrumen penelitian ini dilakukan dengan korelasi *product moment* antara skor butir dengan skor skalanya. Koefisien korelasi (r) dapat dianggap memuaskan atau dianggap valid apabila nilai r hitung lebih besar dari 0,30 (Azwar, 2008: 153). Hasil pengukuran validitas instrumen penelitian diperoleh hasil r hitung (*Pearson Correlation*) seperti pada Tabel 1. Pada Tabel 1 menunjukkan nilai r hitung (koefisien korelasi) lebih besar dari 0,30 dan nilai p value (signifikansi) lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel dapat dikatakan valid.

Tabel 1
Nilai Uji Validitas

Variabel	Indikator Variabel	r hitung	p value	Ket.
Kinerja Prajurit (Y)	Kuantitas kerja,	0,629**	0.000	Valid
	Kualitas Kerja,	0,452**	0.000	Valid
	Kedisiplinan,	0,770**	0.000	Valid
	Loyalitas,	0,713**	0.000	Valid
	Kompetensi Kerja,	0,739**	0.000	Valid
	Prakarsa	0,594**	0.000	Valid
	Pengabdian	0,554**	0.000	Valid
Budaya Organisasi Z₁	Kesadaran disiplin	0,721**	0.000	Valid
	Sendi-sendiri disiplin	0,683**	0.000	Valid
	Tindakan sesuai aturan	0,670**	0.000	Valid
	Pola pembinaan	0,751**	0.000	Valid
	Menghindari perbuatan tercela	0,729**	0.000	Valid
	Berkorban jiwa & raga	0,671**	0.000	Valid

Variabel	Indikator Variabel	r hitung	p value	Ket.
Kepuasan Kerja Z ₂	Pekerjaan itu sendiri	0,450**	0.000	Valid
	Atasan	0,395**	0.000	Valid
	Teman sekerja	0,594**	0.000	Valid
	Promosi	0,696**	0.000	Valid
	Gaji/Tunjangan kerja	0,627**	0.000	Valid
Fungsi Kepemimpinan X	Fungsi Instruksi	0,654**	0.000	Valid
	Fungsi Konsultasi	0,814**	0.000	Valid
	Fungsi Partisipasi	0,589**	0.000	Valid
	Fungsi Delegasi	0,690**	0.000	Valid
	Fungsi Pengendalian	0,417**	0.000	Valid

Sumber : data hasil penelitian (diolah)

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan dan bilamana suatu alat ukur dipakai dua kali atau lebih, maka untuk mengukur gejala yang sama akan menghasilkan pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, dengan kata lain reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat ukur dalam mengukur gejala yang sama.

Reliabilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama instrumen

pengukuran yang baik. Pada penelitian ini digunakan uji reliabilitas dengan metode *Alpha Cronbach*. Jika koefisien *Alpha Cronbach* sebesar 0,7 atau lebih, maka instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel. Dari hasil pengukuran uji reliabilitas instrumen penelitian diperoleh hasil seperti pada Tabel 2. Berdasarkan Tabel 2 nilai *Alpha Cronbach* dari masing-masing variabel lebih dari 0,7 sehingga dapat dikatakan semua item dalam kuesioner penelitian adalah *reliable* (andal).

Tabel 2
Nilai Uji Reliabilitas

No	Variabel Penelitian	<i>Alpha Cronbach</i>	<i>Min Cronbach's</i>	Keterangan
1	Kinerja Prajurit (Y)	0,758	0,7	Reliabel
2	Budaya Organisasi (Z ₁)	0,834	0,7	Reliabel
3	Kepuasan Kerja (Z ₂)	0,791	0,7	Reliabel
4	Fungsi Kepemimpinan (X)	0,788	0,7	Reliabel

Sumber : data hasil penelitian (diolah)

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis jalur (*Path Analysis*) dengan SPSS untuk model persamaan satu, diketahui koefisien hasil analisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja terhadap kinerja prajurit di Lantamal V Surabaya seperti pada Tabel 2.

Berdasarkan hasil analisis dalam Tabel 2, maka persamaan hasil penelitian adalah $Y = \rho_{yx}X + \rho_{y1z1}Z_1 + \rho_{y1z2}Z_2 + \varepsilon_1 = Y = 0,542 X_1 + 0,611 Z_1 + 0,341 Z_2 + 0,197 \varepsilon_1$. Kemudian hasil analisis terhadap data penelitian diperoleh hasil seperti tersaji dalam Tabel 2.

Nilai $R^2_{y1y2x1x2}$ atau *R square* untuk mencari nilai $\rho_y \varepsilon_1$ (variabel sisa/error) dapat diketahui dengan persamaan $\rho_{y1} \varepsilon_1 = 1 - R^2_{y1z1z224,7} = 1 - 0,803 = 0,197$. Dengan demikian pengaruh budaya organisasi, fungsi kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja prajurit yaitu sebesar 0,803 atau sebesar 80,3% sedangkan sisanya yaitu sebesar 0,197 atau sebesar 24,7% dipengaruhi oleh variabel yang tidak dimasukkan dalam penelitian atau diluar budaya organisasi, fungsi kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Selanjutnya, berdasarkan model kerangka hubungan kasual empiris antara fungsi kepemimpinan terhadap budaya organisasi personel Lantamal V Surabaya diperoleh hasil analisis seperti pada Tabel 2. Berdasarkan hasil analisis seperti yang tersaji dalam Tabel 2, maka persamaan struktur model yaitu: $Z_1 = \rho_{z1x}X + \varepsilon_1 = Z_1 = 0,470 X + 0,250 \varepsilon_1$. Kemudian hasil analisis terhadap data penelitian diperoleh hasil seperti tersaji dalam tabel Tabel 2. Nilai R^2_{z1x1} atau *R square* untuk mencari nilai $\rho_{x3}\varepsilon_1$ (variabel sisa/error) dapat diketahui dengan persamaan sebagai berikut: $\rho_{z1}\varepsilon_1 = 1 - R^2_{z1x} = 1 - 0,750 = 0,250$. Dengan demikian pengaruh variabel budaya organisasi dan fungsi kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 0,750 atau sebesar 75,0% sedangkan sisanya yaitu sebesar 0,250 atau sebesar 25,0% dipengaruhi oleh variabel lain atau diluar budaya organisasi, fungsi kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan fungsi kepemimpinan terhadap budaya organisasi yaitu sebesar 0,470 seperti tersaji pada Tabel 2 menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima yang berarti fungsi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi di Lantamal V Surabaya. Kemudian besarnya kontribusi variabel fungsi kepemimpinan terhadap budaya organisasi yaitu sebesar $0,470^2 = 0,221$ atau sebesar 22,1%.

Berikutnya, berdasarkan model kerangka hubungan kasual empiris antara fungsi kepemimpinan terhadap kepuasan kerja personel Lantamal V Surabaya diperoleh hasil analisis seperti pada Tabel 2. Berdasarkan hasil analisis seperti yang tersaji dalam Tabel 2, maka persamaan struktur model yaitu: $Z_2 = \rho_{z2x}X + \varepsilon_1 = Z_2 = 0,424 X + 0,245 \varepsilon_1$. Kemudian hasil analisis terhadap data penelitian pada model *summary* diperoleh hasil seperti tersaji dalam Tabel 2.

Nilai R^2_{z2x1} atau *R square* sebagaimana terlihat pada Tabel 2 untuk mencari nilai $\rho_{x3}\varepsilon_1$ (variabel sisa/error) dapat diketahui dengan persamaan: $\rho_{z2}\varepsilon_1 = 1 - R^2_{z2x} = 1 - 0,755 = 0,245$. Dengan demikian pengaruh kepuasan kerja dan fungsi kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 0,755 atau 75,5% sedangkan sisanya yaitu sebesar 0,245 atau sebesar 24,5% dipengaruhi variabel lain atau variabel diluar kepuasan kerja, fungsi kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Hasil tersebut menunjukkan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima. Fungsi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Lantamal V Surabaya. Kemudian besarnya kontribusi variabel fungsi kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar $0,424^2 = 0,180$ atau sebesar 18,0%.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara langsung yang sudah dilakukan, maka selanjutnya adalah pengujian hipotesis secara tidak langsung yaitu pengaruh fungsi kepemimpinan

melalui budaya organisasi terhadap kinerja prajurit. Berdasar analisis sebelumnya, besarnya kontribusi variabel fungsi kepemimpinan terhadap kinerja prajurit yaitu sebesar $0,542^2 = 0,250$ atau sebesar 25,0%. Dengan demikian pengaruh fungsi kepemimpinan terhadap kinerja prajurit melalui budaya organisasi adalah $0,542 + (0,470 \times 0,611) = 0,542 + 0,287 = 0,829$.

Berdasar analisis sebelumnya besarnya kontribusi fungsi kepemimpinan terhadap kinerja prajurit yaitu sebesar $0,542^2 = 0,250$ atau sebesar 25,0%. Dengan

demikian pengujian hipotesis pengaruh fungsi kepemimpinan terhadap kinerja prajurit melalui kepuasan kerja sebesar : $0,542 + (0,424 \times 0,341) = 0,542 + 0,145 = 0,687$, yang berarti baik secara langsung maupun tidak langsung menunjukkan hasil positif terdapat pengaruh yang signifikan.

Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis jalur secara lengkap bisa dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2
Matriks Hasil Pengujian Hipotesis

Pengaruh Variabel	Pengaruh Variabel Penelitian		Sisa ϵ_1 dan ϵ_2	Total Pengaruh
	Langsung	Melalui Budaya Organisasi (Z_1)		
Fungsi Kepemimpinan (X) terhadap Kinerja Prajurit (Y)	0,542	-	-	0,542
	-	$0,542 + (0,470 \times 0,611) = 0,542 + 0,287$	-	0,829
	-	Melalui Kepuasan Kerja (Z_2)	-	-
	-	$0,542 + (0,424 \times 0,341) = 0,542 + 0,145$	-	0,687
X terhadap (Z_1)	0,470	-	-	0,470
X terhadap (Z_2)	0,424	-	-	0,424
Z_1 terhadap Y	0,611	-	-	0,611
Z_2 terhadap Y	0,341	-	-	0,341
X, Z_1 , Z_2 terhadap Y	0,801	-	0,199	1,0
X terhadap Z_1	0,750	-	0,250	1,0
X terhadap Z_2	0,755	-	0,245	1,0

Berdasarkan pengujian hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung variabel fungsi kepemimpinan terhadap kinerja prajurit diperoleh nilai sebesar 0,542 yang berarti hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima kebenarannya. Ini berarti fungsi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja prajurit Lantamal V Surabaya.

Semakin baik suatu fungsi kepemimpinan dijalankan maka akan semakin berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai. Hal ini didukung teori dari Wibowo (2010:326) bahwa semakin baik seorang pimpinan dalam menjalankan peran dan fungsinya maka akan semakin

tinggi motivasi seorang pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Manik dan Bustomi (2011) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja prajurit Lantamal V Surabaya. Hal ini juga sesuai dengan fakta dari hasil penelitian bahwa fungsi kepemimpinan menempati urutan kedua paling dominan dalam memberikan kontribusi dalam menentukan kinerja pegawai sehingga dapat dikatakan fungsi kepemimpinan sangat diperlukan dalam usaha organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal. Hasil penelitian ini sejalan

dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Abdillah (2011), Suharyanto (2011), Hendriawan (2014), Manik (2015) yang menyebutkan fungsi kepemimpinan dapat memengaruhi kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, nilai budaya organisasi sebesar 0,611 dapat dibuktikan kebenarannya atau berarti budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja prajurit Lantamal V Surabaya. Sesuai pengujian hipotesis budaya organisasi dalam lingkup militer, yaitu Trisila TNI AL yang terdiri dari disiplin, hierarki dan kehormatan militer berpengaruh signifikan terhadap kinerja prajurit di Lantamal Surabaya. Semakin baik pelaksanaan Trisila TNI AL, maka kinerja prajurit juga akan semakin baik.

Hasil penelitian ini secara keseluruhan sesuai dengan penelitian Suharyanto (2011), Hendriawan (2014), Manik (2015) dan Sudirjo (2015) yang menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya apabila budaya organisasi semakin meningkat, maka kinerja pegawai akan meningkat, begitu pula sebaliknya. Hasil ini juga mendukung teori Robbins (2009) yang menyatakan budaya organisasi akan mampu meningkatkan kinerja pegawai, terutama jika ketujuh faktor yang membentuk budaya organisasi (inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap hal rinci, berorientasi pada hasil, berorientasi pada manusia, berorientasi pada tim, agresifitas, dan stabilitas) diterima sebagai nilai-nilai yang harus dianut, diyakini dan dilaksanakan dengan sepenuh hati, sehingga akan melahirkan budaya organisasi yang akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Selanjutnya, berdasarkan hasil analisis, nilai kepuasan kerja sebesar 0,341 berarti ada pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Syaiin (2008), Manik (2015) dan Sudirjo (2015) yaitu kinerja ditemukan

berhubungan positif dengan kepuasan kerja secara keseluruhan (segi kepuasan meliputi kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, supervisi, hubungan dalam kerja, pembayaran, kesempatan promosi, dan kondisi kerja). Kepuasan kerja memengaruhi kinerja yang dihasilkan karena kepuasan kerja juga dikorelasikan dengan kurangnya sabotase pencurian, melakukan pekerjaan dengan buruk untuk suatu tujuan, dan menyebarkan rumor atau gosip untuk menyebabkan masalah.

Berdasarkan hasil analisis sebesar 0,470 maka fungsi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi di Lantamal V Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan dalam fungsi kepemimpinan terjadi hubungan dan kontribusi yang memberikan keuntungan kedua belah pihak dalam memperoleh imbalan. Kebutuhan fisik dan materi pemimpin berusaha dipenuhi pimpinan dan sebagai balasannya, pimpinan memperoleh imbalan berupa kinerja pegawai yang tinggi. Dalam hal ini pemimpin menggunakan dimensi dalam fungsi kepemimpinan yang terdiri dari fungsi instruksi, fungsi konsultasi, fungsi partisipasi, fungsi delegasi dan fungsi pengendalian dalam membentuk budaya organisasi. Pemimpin memiliki visi yang memotivasi pegawai dalam meningkatkan kesediaan untuk melakukan pekerjaan yang melampaui harapan, dan menantang mereka untuk mengadopsi pendekatan inovatif dalam pekerjaan pegawai tersebut melalui motivasi yang diberikan oleh pimpinan.

Hasil analisis data secara statistik membuktikan terdapat pengaruh positif dan signifikan fungsi kepemimpinan terhadap kepuasan kerja prajurit sebesar 0,424 yang berarti fungsi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja prajurit di Lantamal V Surabaya. Ini berarti semakin tinggi tingkat kepemimpinan yang ada dalam perusahaan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai.

Berdasar analisis sebelumnya besarnya kontribusi fungsi kepemimpinan

terhadap kinerja prajurit sebesar $0,542^2 = 0,250$ atau sebesar 25,0% dan fungsi kepemimpinan terhadap kinerja prajurit melalui budaya organisasi yaitu sebesar 0,829. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh yang positif dan signifikan fungsi kepemimpinan terhadap kinerja prajurit di Lantamal V Surabaya baik secara langsung maupun melalui budaya organisasi.

Hal ini dapat dipahami karena Lantamal V Surabaya adalah kesatuan militer, yang budaya organisasinya sudah terbentuk dari kesatuan pusat, sehingga nilai nilai, kepercayaan, dan perilaku sudah merujuk pada budaya organisasi kemiliteran sudah terbentuk saat ini yaitu Trisila TNI AL. Apabila budaya yang sudah terbentuk akan disesuaikan dengan budaya baru berarti harus berhadapan dengan kekuasaan di atas yang sudah terbiasa dengan budaya lama. Berdasarkan hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa fungsi kepemimpinan akan membentuk budaya organisasi semakin baik yang akan berpengaruh terhadap kinerja prajurit. Sebaliknya, fungsi kepemimpinan yang buruk maka akan menurunkan budaya perilaku seseorang untuk meningkatkan kinerjanya.

Dan berdasar hasil pengujian menunjukkan besarnya kontribusi variabel fungsi kepemimpinan terhadap kinerja prajurit yaitu sebesar $0,542^2 = 0,250$ atau sebesar 25,0% dan fungsi kepemimpinan terhadap kinerja prajurit melalui kepuasan kerja yaitu sebesar 0,687. Hasil analisis dan pengujian ini menunjukkan baik secara langsung maupun tidak langsung menunjukkan hasil positif yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan.

Pengujian menunjukkan bahwa fungsi kepemimpinan yang mendeskripsikan fakta empiris di Lantamal V Surabaya bahwa keputusan yang langsung ditentukan oleh pimpinan di Lantamal V Surabaya selalu dijelaskan kepada bawahannya. Gagasan-gagasan yang baik dari pimpinan di Lantamal V Surabaya dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Prajurit di

Lantamal V Surabaya selalu dilibatkan oleh pimpinan dalam pengambilan keputusan yang strategis, serta pimpinan di Lantamal V Surabaya dalam meningkatkan kinerja prajurit, berusaha seoptimal mungkin dalam menerapkan fungsi-fungsi kepemimpinan.

Sedangkan hasil penelitian tentang kepuasan kerja sesuai teori yang ada bahwa manfaat kepuasan kerja terkait dengan kinerja yang dihasilkan para pegawai. Kepuasan kerja dapat merangsang seseorang untuk meningkatkan kinerjanya, sebaliknya tanpa ada kepuasan kerja maka pegawai akan cepat mengalami kebosanan, tidak bersemangat dalam bekerja, dan pindah pekerjaan (Robbins, 2008)

SIMPULAN

Fungsi kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja prajurit di Lantamal V Surabaya termasuk dalam kategori baik. Fungsi kepemimpinan dan budaya organisasi serta kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja prajurit di Lantamal V Surabaya. Selanjutnya, fungsi kepemimpinan melalui budaya organisasi dan melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja prajurit di Lantamal V Surabaya. Fungsi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi dan fungsi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja prajurit di Lantamal V Surabaya.

Fungsi kepemimpinan dapat memengaruhi kinerja pegawai baik secara langsung ataupun melalui budaya organisasi dan kepuasan kerja maupun kinerja prajurit di Lantamal V Surabaya, sehingga fungsi kepemimpinan perlu dipertahankan dan ditingkatkan lagi menjadi sangat baik melalui kegiatan pendidikan khusus untuk pemimpin serta meningkatkan kompetensi terutama dalam meningkatkan kinerja prajurit di Lantamal V Surabaya. Diharapkan juga pimpinan Lantamal V Surabaya untuk membuat kebijakan kesatuan yang bisa

mempertahankan indikator-indikator dari fungsi kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja yang ada sekarang dan diharapkan di masa mendatang lebih ditingkatkan lagi melalui evaluasi kerja serta peningkatkan kepuasan kerja prajurit serta mengoptimalkan budaya kerja di kesatuan dalam upaya meningkatkan kinerja prajurit agar lebih baik lagi. Fungsi kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja dapat menjadi referensi bagi pimpinan dalam pengambilan kebijakan di kesatuan Lantamal V Surabaya berkaitan dengan peningkatan kinerja prajurit.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Rokhmaloka Habsoro. 2011. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Badan Kesatuan Bangsa Politik dan Perlindungan Masyarakat Provinsi Jawa Tengah). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang.
- Andreas Budihardjo. 2003. Peranan Budaya Perusahaan: Suatu Pendekatan Sistematis dalam Mengelola Perusahaan. *Jurnal Manajemen Prasetya Mulya*, Mei, Vol. VIII, No. 14.
- Arep, Ishak dan Tanjung Hendri. 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta:PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Arikunto, Suharsimi. 2011. *Prosedur Penelitian*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Dalimunthe, Asfar Halim. 2009. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Skripsi* tidak diterbitkan. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Danfar. 2009. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kinerja. (<http://dansite.wordpress.com/2009/04/10/faktor-faktor-yang-mempengaruhi-kepuasan-kerja/> diakses 20 Oktober 2015).
- Dessler, Gary. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Indeks. Jakarta.
- Eka Nuraini Rachmawati. 2004. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif*. Penerbit Ekonisia. Yogyakarta.
- Ferdinand, Augusty T. 2006. *Metode Penelitian Manajemen untuk Skripsi, Tesis, dan Disertasi dalam Ilmu Manajemen*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Fuad Mas'ud. 2004. *Survey Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*. UNDIP. Semarang.
- Ghozali, Imam. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi 2. UNDIP. Semarang.
- Hasibuan, M. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 2009. *Manajemen*. BPFE-YOGYAKARTA. Yogyakarta.
- Hendriawan. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Dwimitra Multiguna Sejahtera di Kabupaten Konawe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara. *Skripsi*. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Makassar.
- Indriyani, Etty dan Christologus WH Petrus. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Workshop SMK Katholik Santo Mikael Surakarta. (Online), (<http://e-journal.stie-aub.ac.id/index.php/excellent/article/download/184/161>, diakses 20 Oktober 2015).
- Ismail, Iriani. 2008. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-kabupaten di Madura. *Ekuitas*, 12(1): 18-36.
- Koesmono, Teman. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri

- Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol.7, No.2. September. Hal 161-178.
- Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behaviour*. McGraww Hill. New York.
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu. 2008. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. PT. Refika Aditama. Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Perilaku Konsumen*. Penerbit Eresco. Bandung.
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Miftah Thoha. 2007. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Nurtjahjani, Fullchis dan Masreviastuti. 2007. Analisa Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya pada Kinerja Karyawan. *Arthavidya*, 8(1): 155-162.
- Nurjanah. 2008. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Biro Lingkup Departemen Pertanian). *Tesis*. Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Priyatno, Dwi. 2008. *Mandiri Belajar SPSS*. Mediakom. Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Organizational Behavior*. Prentice- Hall Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi 12 Jilid 1 dan 2. Penerbit: Salemba Empat. Jakarta.
- Siagian, P. Sondang. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, (Online), Vol.7, No.1, (<http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/view/16136/16128>, diakses 20 Oktober 2015).
- Soepandji, Budi Susilo. 2013. *TNI: Tegas dan Berwibawa*, Mabes TNI. Jakarta
- Syaiin. 2008. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Klinik Spesialis Bestari Medan Tahun 2007. *Tesis*. Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Ivancevich, John M. 2001. *Human Resource Management* (8th.ed). Richard D. Irwin, Inc, USA.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2008. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh & Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Supranto J. 2011. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk Menaikan Pangsa Pasar*. Edisi Baru, Cetakan II. Rineka Cipta. Jakarta.
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. CV Alfabeta. Bandung.
- Tika, Moh. Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Veithzal Rivai. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Wexly, K.N. and Yulk, G.A. 1997. *Organisation Behavior and Personel Psychology*. Richard D. Irwin. Illinois. USA.
- Wibowo. 2011. *Budaya Organisasi Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. PT Rajagrafindo. Jakarta.
- Widodo, Untung. 2006. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Bawahan (Studi Empiris pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota

Semarang). *Fokus Ekonomi*, Vol. 1(2):
92-108.

Widyatmini dan Luqman Hakim. 2008.
Hubungan Kepemimpinan,
Kompensasi, dan Kompetensi
terhadap Kinerja Pegawai Dinas
Kesehatan Kota Depok. *Jurnal
Ekonomi Bisnis*. No. 2 Vol 13, Agustus
2008.

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kerja Sumber Daya
Manusia*. Penerbit: Salemba Empat.
Jakarta

Yukl, Gary. 2009. *Leadership in
Organizations*, Third Edition, Prentice
Hall, Englewood Cliffs. USA.