



# Jurnal Manajemen FE-UB

ISSN 2338 6584

*Volume 005 Nomor : 001 Tahun 2017*

*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Terhadap Motivasi Dan Implikasinya  
Pada Kinerja Karyawan Pt. Askrindo  
Alwin Septiawan Putra Dan Cicih Ratnasih*

*The Capital Assets, Management, Earning, Liquidity  
Wahyu Murti*

*Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya  
Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat  
Zurlisa dan Tanyo Setyowati*

*Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Terhadap Prestasi Kerja  
Karyawan Pt. Izone Indonusa C&F Perfumery  
Mega Maskasari dan Arni Kurniati*

*Analisis Pengendalian Persediaan Bahan Baku Dengan  
Metode Eoq ( Economic Order Quantity ) Pada Pt. Inti Kiat Alam  
Hendrawati Fakultas Ekonomi Universitas Azzahra*

*Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Fundamental dan Resiko Sistematis terhadap  
Stock Return PT. Astra Agro Lestari Tbk. (Period 2000 – 2009)  
Erna B. Sitanggang dan Elsyia Meida*

*Keterkaitan Kepemimpinan Dan Kompensasi Dengan Prestasi Kerja Karyawan  
Pada Pt. Multi Informatika Solusindo  
Mohammad Luqman Hakim dan Muhammad Halilantar*

*Pengaruh Working Capital Turnover dan Debt To Equity Ratio Terhadap Return On Assets  
Pada PT. Kalbe Farma Tbk dari Tahun 2003-2015  
Jerrey Rusli dan Yolanda*

*Peranan UMKM (Usaha Mikro, Kecil dan Menengah) Terhadap Perekonomian Indonesia  
Sumarni*

UNIVERSITAS BOROBUDUR - JAKARTA

Jurnal  
Manajemen FE-UB

Vol. 005

No. 001

Halm. 1-145

Jakarta  
April 2017

ISSN  
2338-6584



## **Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat**

**Oleh: Zurlisa dan Tanty Setyowati**

### **Abstract**

*This study aims to determine the extent of the influence of organizational culture, leadership style on employee performance through job satisfaction in PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Head Office. Data processing method using path analysis (path analysis) using SPSS version 22.0. Statistical testing using individual parameter significance test (t test) and simultaneous significance test (Test F). The results showed that simultaneous variable organizational culture, leadership style and job satisfaction have a significant effect on the performance of the partial karyawan. Secara indicate that the first analysis: organizational culture variables significantly influence employee performance, while the second analysis: leadership style variables significantly influence employee performance and on the analysis of 3: job satisfaction variables significantly influence employee performance.*

### **1) Pendahuluan**

Organisasi dalam kegiatan pencapaian tujuannya mempunyai faktor yang sangat penting yaitu sumber daya manusia, karena sebaik apapun sebuah organisasi, sebanyak apapun sarana dan prasarana yang dimiliki organisasi, tanpa adanya peran dari sumber daya manusia semua itu tidak akan berjalan dengan baik, karena sumber daya manusia sebagai motor penggerak bagi kehidupan.

Kinerja karyawan yang tinggi akan mendukung produktifitas suatu organisasi, sehingga sudah seharusnya pimpinan organisasi senantiasa memperhatikan peningkatan kerja anggotanya demi kemajuan organisasi. Berbagai cara bisa ditempuh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya diantaranya dengan mewujudkan kepuasan kerja karyawan melalui budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan harapan karyawan.

Setiap organisasi memiliki ciri khas yang membedakannya dengan organisasi lain, ciri khas ini menjadi identitas bagi organisasi tersebut. Ciri khas inilah yang dinamakan

dengan budaya organisasi. Budaya berhubungan dengan bagaimana organisasi membangun komitmen mewujudkan visi, memenangkan hati pelanggan, memenangkan persaingan dan membangun kekuatan perusahaan. Menurut Huntington (dalam Enrico, 2012), budaya menentukan kemajuan setiap organisasi, tidak peduli apapun jenis organisasi tersebut. Budaya organisasi dibentuk dari filosofi organisasi dan nilai-nilai yang dianut oleh sumber daya manusia didalam organisasi, akan tetapi peran dari pimpinan atau top manajemen sangat besar dalam pembentukan budaya organisasi. Selain itu, faktor penunjang yang seharusnya ada dalam inti perusahaan yaitu gaya kepemimpinan.

Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran, menurut Patola (dalam Veithzal, 2006). Kemampuan mempengaruhi yang dimiliki seorang pimpinan akan menentukan cara yang digunakan karyawan dalam mencapai hasil kerja. Pemimpin organisasi dapat mempengaruhi perilaku dengan cara menciptakan sistem dan proses organisasi

yang sesuai kebutuhan, baik kebutuhan individu, kebutuhan kelompok maupun kebutuhan organisasi. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Pembahasan tentang kepuasan kerja karyawan tidak bisa dilepaskandari kenyataan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila semuaharapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadappekerjaannya, yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya.

### Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka masalah yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi yang diterapkan belum optimal karena masih banyak para pelanggan yang menyampaikan keluhan kepada perusahaan.
2. Penerapan Gaya Kepemimpinan yang kurang efektif dan efisien dengan budaya organisasi dan kebutuhan karyawan.
3. Terdapat ketidakpuasan pada poin penghasilan, budaya perusahaan, dan informasi kepemimpinan pada tabel 1.3.
4. Menurunnya kinerja karyawan berakibat pada penurunan kinerja perusahaan pada segmen korporasi pada tabel 1.2
5. Masih terdapat karyawan yang *resign* atau mengundurkan diri dari perusahaan terlihat dari data *turn over* karyawan pada tabel 1.1.

### Rumusan Masalah

- a. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap

kinerja karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat?

- b. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat?
- c. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat?
- d. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat?
- e. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat?
- f. Apakah budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat melalui kepuasan kerja?
- g. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat melalui kepuasan kerja?

## 2) Landasan Teori

### Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Henry Simamora (2005) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja.

### Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2005:75) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh

seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

**Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Masing-masing individu memiliki tingkat kepuasan berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya.

**Budaya Organisasi**

**Penelitian Terdahulu**

Menurut Robbins (2010:63) budaya organisasi adalah sehimpunan nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianutbersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak.

**Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin karena ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya Tampubolon (2007:3).

**Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu**

No	Penulis dan Sumber	Judul	Hasil	Perbedaan
1	Aries Susanty, Sigit Wahyu Baskoro  Jurnal Teknik Industri  Universitas Diponegoro  2012	Pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan (Studi kasus pada PT. PLN (persero) APD semarang)	Tedapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	Penelitian sebelumnya menggunakan variabel motivasi dan disiplin kerja. (Path Analysis)  Penelitian selanjutnya menggunakan variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja. (Path Analysis)

**Hubungan Antar Variabel**

Dapat disimpulkan disini bahwa semakin banyak aspek-aspek yang ada pada diri individu yang sesuai dengan budaya

organisasi tempatnya bekerja maka akan semakin tinggi kepuasan kerjanya. Zainul Arifin Noor (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi

berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien 0,287.

Dalam Enrico Maramis (2013), kepemimpinan kharismatik mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja. Keragaman dalam kepuasan karyawan dikaitkan dengan sejauh mana manajer senior menunjukkan etika dan integritasnya sebagai pemimpin, manajer menengah bergantung pada metode inspirasional dari pemotivasian dan kerjasama dengan karyawan lainnya.

Reza Amalia (2009) mengatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikan  $0,010 < 0,05$ . Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.

Rivai (2003) menyatakan bahwa semakin baik budaya kerja maka kinerja akan semakin tinggi begitu juga sebaliknya. Hal ini berarti bahwa setiap perbaikan budaya kerja kearah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai, demikian juga sebaliknya.

Green dan Scandura dalam Waridin dan Guritno (2006), mengatakan dalam *transactional theories*, tingkat hubungan antara atasan dan bawahan didasarkan pada adanya pertukaran atau *bargaining* antara pimpinan dan bawahan. Hal ini diindikasikan bahwa kalau seorang bawahan gagal dalam motivasi kerjanya dan kepuasan kerjanya.

Dapat disimpulkan disini bahwa semakin banyak aspek-aspek yang ada pada diri individu yang sesuai dengan budaya organisasi tempatnya bekerja maka akan semakin tinggi kepuasan kerjanya. Zainul Arifin Noor (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien 0,287.

Reza Amalia (2009) mengatakan kepuasan kerja sangat berkaitan erat antara

sikap karyawan terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, antara lain situasi kerja, pengaruh sosial dalam kerja, imbalan dan kepemimpinan serta faktor lain. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.

Aries Susanty (2012) mengatakan kepuasan kerja sangat berkaitan erat antara sikap pegawai terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, antara lain situasi kerja, pengaruh sosial dalam kerja, imbalan dan kepemimpinan serta faktor lain.

## Hipotesis

Berikut ini maka akan disajikan hipotesis sebagai berikut :

- H1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat
- H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat
- H3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)
- H4 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat
- H5 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat

H6 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat

H7 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat.

### 3) METODE PENELITIAN

#### Waktu Dan Tempat Penelitian

PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat sebagai lokasi penelitian. Waktu yang dilakukan untuk penelitian yaitu selama 3 bulan.

Populasi dalam penelitian ini adalah 94 karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero).

Berdasarkan perhitungan rumus Slovin maka diperoleh sampel sebesar 76 karyawan. Dalam penelitian ini populasi dianggap homogen (tidak berstrata), sehingga teknik sampling yang digunakan adalah *Simple Random Sampling*, yaitu sample yang diambil secara acak.

#### Instrumen Penelitian

Pengukuran dengan Skala Likert memiliki kelebihan dalam keragaman skor sehingga responden dalam hal ini dapat mengekspresikan tingkat pendapat mereka bisa mendekati kenyataan yang sebenarnya. Tingkatan skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Sangat Setuju (SS) :  
Diberi bobot / skor 5
2. Setuju (S) :  
Diberi bobot / skor 4

3. Kurang Setuju (KS) :  
Diberi bobot/ skor 3
4. Tidak Setuju (TS) :  
Diberi bobot / skor 2
5. Sangat Tidak Setuju (STS) :  
Diberi bobot / skor 1

#### Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kevalidan dari instrumen (kuesioner) yang digunakan dalam pengumpulan data yang diperoleh dengan cara mengkorelasi setiap skor variabel jawaban responden dengan total skor masing-masing variabel, kemudian hasil korelasi dibandingkan dengan nilai kritis pada taraf signifikan 0,05 dan 0,01.

#### Uji Reliabilitas

Saifudin Azwar (2006), untuk mengetahui kuesioner tersebut sudah reliabel akan dilakukan pengujian reliabilitas kuesioner dengan bantuan komputer program SPSS. Kriteria penilaian uji reliabilitas adalah:

- a. Apabila hasil koefisien Alpha lebih besar dari taraf signifikansi 60% atau 0,6 maka kuesioner tersebut reliabel.
- b. Apabila hasil koefisien Alpha lebih kecil dari taraf signifikansi 60% atau 0,6 maka kuesioner tersebut tidak reliabel.

#### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas Data

Metode pengambilan keputusan dengan menggunakan kriteria :

1. Data terdistribusi normal apabila probabilitas > 0,05

2. Data tidak terdistribusi normal apabila probabilitas  $< 0,05$

Sumber: Nugroho (2005)

### Uji Multikolinearitas

Menurut Yudiaatmaja dalam Waridin dan Masrukin (2006), untuk mengidentifikasi ada atau tidaknya multikolinearitas dari nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*.

### Uji Heteroskedastisitas

Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas, penulis menggunakan Metode uji Spearman's rho.

### Uji Hipotesis

#### Uji F

Ho :  $\beta_i = 0$  (koefisien regresi tidak signifikan)

Ha :  $\beta_i \neq 0$  (koefisien regresi signifikan)

Dimana nilai F dapat dihitung sebagai berikut:

Jika  $F_{hit} > F_{tab}$  dengan tingkat signifikan tertentu (misalnya 5%) maka Ho ditolak dan Ha diterima. Apabila  $F_{hit} < F_{tab}$  dengan tingkat signifikansi tertentu (misal 5%) maka Ho diterima dan Ha ditolak.

#### Uji Parsial / Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji t dilakukan dengan membandingkan antara t hitung dengan t tabel. Untuk menentukan nilai t tabel ditentukan dengan tingkat signifikansi 5% dengan derajat kebebasan  $df = (n-k-1)$  dimana n adalah jumlah responden dan k adalah jumlah variabel.

### Koefisien Determinasi

Pengujian variabel yang signifikan kemudian ditemukan determinasinya atau nilai  $R^2$  (*R-Square*). Jika koefisien determinasi nol berarti variabel independen sama sekali tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Apabila nilai koefisien determinasi semakin mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

### Analisis Jalur

Perhitungan koefisien jalur diolah dengan menggunakan software SPSS versi 22.0. Analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel eksogen terhadap endogen.

### Korelasi

Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan antara 3 variabel atau lebih. Untuk mengukur kuat lemahnya suatu hubungan antar 2 variabel, menggunakan patokan dari Sugiyono (2008) dengan interpretasi koefisien korelasi sebagai berikut :

0,00 – 0,199	=	sangat rendah
0,20 – 0,399	=	rendah
0,40 – 0,599	=	sedang
0,60 – 0,799	=	kuat
0,80 – 1,000	=	sangat kuat

## 4) HASIL PENELITIAN

### Analisis Deskriptif

Data yang dikumpul untuk analisis berupa data kuesioner karyawan pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). Hasil pengolahan data berupa informasi untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Dalam model analisis jalur yang digunakan pada penelitian ini terdapat empat variabel masukan, yaitu kinerja karyawan sebagai variabel dependen dilambangkan dengan Z, sedangkan variabel independen budaya organisasi dilambangkan dengan  $X_1$ , gaya kepemimpinan dilambangkan dengan  $X_2$  dan kepuasan kerja dilambangkan dengan Y.

**Deskripsi Responden**

Karakteristik responden yang dapat diuraikan dalam penelitian ini meliputi 3 (tiga) aspek yaitu :

- a. Jenis Kelamin Responden
- b. Usia
- c. Tingkat Pendidikan

**Uji Validitas**

**Tabel 4.1**  
**Uji Variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ )**

Pertanyaan (Q)	Koefisien korelasi (r hitung)	Nilai Batas (r kritis )	Status
1	0.537	0.226	Valid
2	0.566	0.226	Valid
3	0.782	0.226	Valid
4	0.597	0.226	Valid
5	0.542	0.226	Valid
6	0.807	0.226	Valid
7	0.557	0.226	Valid
8	0.685	0.226	Valid
9	0.837	0.226	Valid
10	0.810	0.226	Valid

**Uji Reliabilitas**

**Tabel. 4.2**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Nilai Alpha	Nilai Batas	Status
Budaya Organisasi	0.813	0.60	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0.809	0.60	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.859	0.60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.742	0.60	Reliabel

*Sumber : Data yang diolah (2016)*

**Uji Asumsi Klasik**

**Tabel 4.3 Uji Normalitas  
Metode *lilliefors***

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kinerja Karyawan	,089	76	,200*	,975	76	,145
Budaya Organisasi	,083	76	,200*	,981	76	,323
Gaya Kepemimpinan	,090	76	,200*	,973	76	,104
Kepuasan	,087	76	,200*	,970	76	,072

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

*Sumber : Data yang diolah (2016)*

**Uji Multikolinearitas**

**Tabel 4.4  
Uji Multikolinieritas (*Coefficient Correlations*)**

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	11,829	2,307		5,127	,000		
Budaya	,467	,140	,561	3,333	,001	,162	6,188
Kepemimpinan	-,047	,116	-,053	-,404	,007	,266	3,762
Kepuasan	,246	,139	,320	1,771	,001	,140	7,138

a. Dependent Variable: Kinerja

*Sumber : Data yang diolah (2016)*

Uji Heterokedastisitas

**Tabel 4.5**  
**Uji Heteroskedastisitas**

**Correlation**

		Budaya	Kepemimpinan	Kepuasan	RES2
Budaya	Correlation Coefficient	1,000	,804**	,905**	,233*
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,043
	N	76	76	76	76
Kepemimpinan	Correlation Coefficient	,804**	1,000	,826**	,304**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,008
	N	76	76	76	76
Kepuasan	Correlation Coefficient	,905**	,826**	1,000	,239*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,037
	N	76	76	76	76
RES2	Correlation Coefficient	,233*	,304**	,239*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,043	,008	,037	.
	N	76	76	76	76

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uji Hipotesis

**Tabel 4.6**  
**Uji F-Simultan**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	585,581	3	195,194	48,736	,000 <sup>b</sup>
	Residual	288,366	72	4,005		
	Total	873,947	75			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kepuasan, Kepemimpinan, Budaya

*Sumber : Data yang diolah (2016)*

**Tabel 4.7**  
**Uji t-Parsial**

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	11,829	2,307		5,127	,000		
Budaya	,467	,140	,561	3,333	,001	,162	6,188
Kepemimpinan	,647	,116	,053	2,804	,007	,266	3,762
Kepuasan	,246	,139	,320	1,771	,001	,140	7,138

a. Dependent Variable: Kinerja

*Sumber: data yang diolah (2016)*

**Koefisien Determinasi**

**Tabel 4.8**  
**Uji Koefisien Determinasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,819 <sup>a</sup>	,670	,656	2,00127

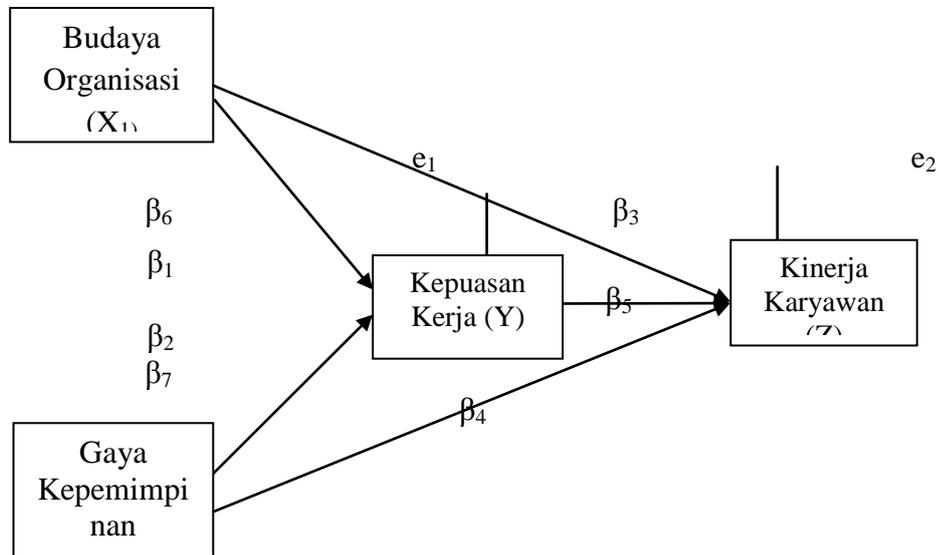
a. Predictors: (Constant), Kepuasan, Kepemimpinan, Budaya

b. Dependent Variable: Kinerja

*Sumber: Data yang diolah (2016)*

**Analisis Jalur**

**Gambar 4.1**  
**Model Analisis Jalur**



**Tabel 4.9**  
**Hasil Analisis Korelasi Sub Struktur I**

**Correlations**

		Budaya	Kepemimpinan	Kepuasan
Budaya	Pearson Correlation	1	,823**	,911**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	76	76	76
Kepemimpinan	Pearson Correlation	,823**	1	,848**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	76	76	76
Kepuasan	Pearson Correlation	,911**	,848**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	76	76	76

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

*Sumber : Data yang diolah (2016)*

**Tabel 4.10**  
**Hasil Koefisien Determinasi Sub Struktur II**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,927 <sup>a</sup>	,860	,856	1,68598

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Budaya

b. Dependent Variable: Kepuasan

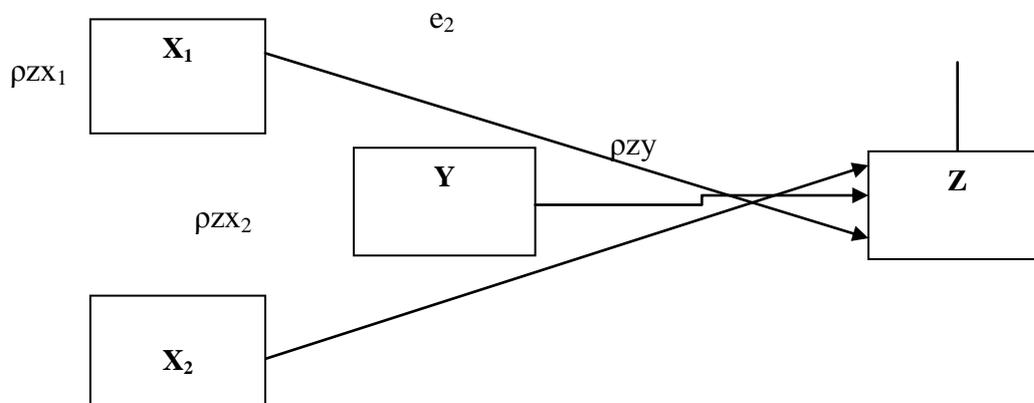
*Sumber: data yang diolah (2016)*

**Tabel 4.11**  
**Rangkuman Hasil Analisis Jalur Sub Struktur 1**

Pengaruh Antar Variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Arah Hub	Hasil Uji F	Hasil Uji t	Koefisien Determinasi	Koefisien Sisa
X1 Terhadap Y	0,659	Positif	Signifikan	Signifikan	0,860	0,140
X2 Terhadap Y	0,507	Positif	Signifikan	Signifikan	0,860	0,140

*Sumber : Data yang diolah (2016)*

**Gambar 4.3**  
**Model Analisis Jalur Sub Struktur II**



**Tabel 4.12**  
**Hasil Analisis Korelasi Sub Struktur 2**

**Correlations**

		Budaya	Kepemimpinan	Kepuasan	Kinerja
Budaya	Pearson Correlation	1	,823**	,911**	,809**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	76	76	76	76
Kepemimpinan	Pearson Correlation	,823**	1	,848**	,680**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	76	76	76	76
Kepuasan	Pearson Correlation	,911**	,848**	1	,786**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	76	76	76	76
Kinerja	Pearson Correlation	,809**	,680**	,786**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	76	76	76	76

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

*Sumber : Data yang diolah (2016)*

**Tabel 4.13**  
**Hasil Analisis Koefisien Determinasi sub struktur II**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,819 <sup>a</sup>	,670	,656	2,00127

a. Predictors: (Constant), Kepuasan, Kepemimpinan, Budaya

b. Dependent Variable: Kinerja

*Sumber : Data yang diolah (2016)*

**Tabel 4.14**  
**Rangkuman Hasil Analisis Jalur Sub Struktur II**

Pengaruh	Koefisien	Arah	Hasil	Hasil	Koefisien	Koefisien
Antar Variabel	Jalur (Beta)	Hub	Uji t	Uji f	Determinasi	Sisa
X <sub>1</sub> Terhadap Z	0,561	Positif	Signifikan	Signifikan	0,670	0,330
X <sub>2</sub> Terhadap Z	0,353	Positif	Signifikan	Signifikan	0,670	0,330
Y Terhadap Z	0,320	Positif	Signifikan	Signifikan	0,670	0,330

*Sumber : Data yang diolah (2016)*

**Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat.**

Hasil analisis jalur dapat digambarkan secara keseluruhan yang menjelaskan

pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan, dapat disimpulkan dalam tabel serta gambar dibawah ini :

**Tabel 4.15**  
**Koefisien Jalur, Pengaruh langsung & Tidak langsung**

Pengaruh Variabel	Pengaruh Klausal		
	Langsung	Tdk langsung Melalui Y	Total
X <sub>1</sub> thd Y	0,659	-	0,659
X <sub>2</sub> thd Y	0,507	-	0,507
X <sub>1</sub> thd Z	0,561	0,659	0,204
X <sub>2</sub> thd Z	0,353	0,507	0,018
Y thd Z	0,320	-	0,320
e <sub>1</sub>	0,583	-	-
e <sub>2</sub>	0,702	-	-

## Korelasi

**Tabel 4.16**  
**Hasil Analisis Korelasi Variabel Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan**

## Correlations

		Budaya	Kepemimpinan	Kepuasan	Kinerja
Budaya	Pearson Correlation	1	,823**	,911**	,809**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	76	76	76	76
Kepemimpinan	Pearson Correlation	,823**	1	,848**	,680**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	76	76	76	76
Kepuasan	Pearson Correlation	,911**	,848**	1	,786**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	76	76	76	76
Kinerja	Pearson Correlation	,809**	,680**	,786**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	76	76	76	76

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

## 5) KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dan analisa secara keseluruhan, penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur variabel (Beta) budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar **0,659** dengan signifikansi **0,000**.

2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur (Beta) variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kepuasan kerja adalah **0,507** dengan signifikansi **0,000**.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur (Beta) variabel budaya organisasi

terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar **0,561** dengan signifikansi **0,001**.

4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur (Beta) variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan adalah **0,353** dengan signifikansi **0,007**.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan diterima. Berdasarkan hasil diperoleh koefisien jalur (Beta) variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan adalah **0,320** dengan signifikansi **0,001**.
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara tidak langsung budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur (Beta) variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar **0,024**.
7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara tidak langsung gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur (Beta) variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar **0,018**.
8. Hasil penelitian menunjukkan hasil koefisien determinasi pada

sub struktur 1 yakni sebesar **0,860** atau **86,0%**. Sedangkan sisanya **14,0%** dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian.

9. Hasil penelitian menunjukkan hasil koefisien determinasi pada sub struktur 2 yakni sebesar **0,670** atau **67,0%**. Sedangkan sisanya **33,0%** dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian.

### Daftar Pustaka

- A.Gima Sugiana. 2008. *Metode Riset Bisnis dan Manajemen*. Bandung: Guardaya Intimarta.
- Agung, Nugroho. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian Dengan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Amelia, Reza. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Ekonomi.
- Aries Susanty dan Sigit Wahyu Baskoro. 2012. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan*. J@TI Undip, Vol VII, No 2.
- Arifin Noor, Zainul. 2012. "Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan". Jurnal Ekonomi dan Keuangan, Vol 16, No 4.
- Arikunto, Suharsimi. 2007. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, Saifudin. 2006. *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Darsono P. 2010. *Budaya Organisasi*, Jakarta: Nusantara Consulting.
- Dessler, Gary. 2005. *Human Resource Management*. Pearson Prentice Hall.
- Guritno, Waridin, 2006. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja*. JRBI, Vol. 1.
- Hasibuan, S P Malayu. 2008. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jilid 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Kusnendi. 2005. *Analisis Jalur Konsep dan Aplikasi Progeam SPSS dan LISRAEL 8*. Bandung: Jurusan Pendidikan Ekonomi UPI.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Perilaku Dan Budaya Organisasi*. Bandung: Rafika aditama.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Badan Penerbit PT. Rosdakarya.
- Maramis, Enrico. 2013. *Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Manado*. Jurnal EMBA, Vol. 1, No. 4.
- Mas'ud. 2004. *Survey Diagnosis Organizational*. Undip. Semarang.
- Mathis, L. Robert dan Jackson, John H. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Pabundu, Tika. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Prasetyo, Bambang, Lina Miftahul Jannah. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Aplikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Ridwan dan Engkos Achmad Kuncoro. 2007. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi*. Prentice Hall. edisi kesepuluh. Jakarta: Erlangga
- \_\_\_\_\_. 2010. *Manajemen*. Edisi kesepuluh. Jakarta: Erlangga.
- Siswanto & Agus Sucipto. 2008. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Cet. 1. Malang: UIN-Malang Press (Anggota IKAPI).
- Sudirjo, Frans. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Ekonomi.
- Sugiyono. 2008. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Edisi keempat. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Umam, Khaerul. 2010. *Pengantar Statistik*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Umar, Husein. 2008. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Edisi 2. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Veithzal, Rivai. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

\_\_\_\_\_. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Wirawan.2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

[www.jasindo.co.id](http://www.jasindo.co.id)