

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN  
KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat)**

**Oleh : MOHAMMAD HALILINTAR DAN IMELDA TAURINA GHAGHO**

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the extent of the influence of organizational culture, leadership, on employee performance through job satisfaction at PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Head Office.*

*The data used in this study are primary data collected from respondents' answers based on the questionnaire given, which is as much as 85 people. Data processing method using path analysis method with the help of SPSS Version 22.0. Statistical testing uses the significance test of individual parameters (t test) and simultaneous significance test (F test).*

*The results of the study show that simultaneously organizational culture, leadership, job satisfaction have a significant effect on employee performance. Partially, it shows that analysis 1: Organizational culture variables have a significant effect on employee performance, while analysis 2: leadership variables have a significant effect on employee performance and in analysis 3: Variable employment variables have a significant effect on employee performance.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Leadership, Job Satisfaction and Employee Performance.*

## 1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Semakin tinggi kemampuan karyawan, semakin tinggi pula kinerja organisasi. Sebaliknya semakin rendah kemampuan karyawan, maka semakin rendah pula kinerja organisasi. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, organisasi harus memiliki karyawan yang berkompeten atau berkemampuan tinggi untuk mengelola organisasi seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat. Manusia selalu berperan aktif dalam setiap organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun peralatan yang dimiliki oleh organisasi begitu canggihnya.

Organisasi merupakan “ *connciously coordinated social entity with a relatively identifiable boundary, that functions on a relatively continous basis to acnieve a common goals or a set of goals* “, yang berarti bahwa organisasi merupakan entitas sosial, unit-unit dari organisasi terdiri atas orang atau sekelompok orang yang saling berinteraksi. Interaksi tersebut berkoordinasi secara sadar artinya dikelola dalam upaya mencapai tujuannya (Wirawan, 2007 : 2).

Setiap organisasi harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya di masa depan akan tergantung pada sumber daya manusia yang kompetitif. Sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan pada akhirnya akan tersisih karena ketidakmampuan dalam menghadapi pesaing. Kondisi seperti ini mengharuskan organisasi agar mampu beradaptasi dengan cepat dan tangkas, untuk memperoleh keunggulan kompetitif. organisasi membutuhkan strategi baru yang lebih sesuai dengan kondisi intern dan ekstern organisasi saat ini. Usaha yang dilakukan meliputi perubahan pada budaya organisasi, perubahan yang dilakukan bersifat menyeluruh dan kompeherensif, kepemimpinan yang dapat mengarahkan dan

mengembangkan usaha berdasarkan dengan kekuasaan yang dimiliki untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Di era globalisasi saat ini, dunia usaha berkembang sangat pesat sehingga persaingan disegala bidang menjadi semakin ketat dan kompleks. Kompleksitas persaingan tersebut akan berdampak pada upaya pengelolaan sumber daya manusia di setiap organisasi , dalam rangka menjamin ketenagakerjaan yang handal, professional dan memiliki daya tinggi tak terkecuali pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero).

Sebagai Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang asuransi terbesar kedua di Indonesia, PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) sangat menyadari peran penting dari sumber daya manusia sebagai modal capital di perusahaan. Untuk menunjukkan keseriusannya PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) turut bergabung di dalam Human Capital Indonesia sebagai wadah transformasi SDM Bank BUMN sejak tahun 2006.

Sejak saat itu PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) yang bergerak di bawah naungan UU RI No. 40 Tahun 2014 Tentang Perasuransian serius memperbaiki praktek manajemen sumber daya manusia dengan meningkatkan kapabilitas SDM sejalan dengan persiapan perusahaan dalam mewujudkan *Human Capital* yang mampu mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Namun sejalan dengan dengan penyempurnaan berbagai kebijakan tersebut, terdapat hal yang perlu mendapat perhatian pihak manajemen

Pada tahun 2014, perusahaan berhasil membuktikan pendapatan dari segmen koorporasi sebesar 278,87 miliar, lebih rendah 7,96% dari pencapaian tahun sebelumnya. Penurunan ini disebabkan karena asuransi *Property* mengalami pertumbuhan premi hanya 5% sedangkan klaim bruto tumbuh sebesar 10% sehingga hasil *underwriting* tahun 2014 mengalami penurunan.

Kinerja karyawan yang tinggi akan mendukung produktifitas suatu organisasi,

sehingga sudah seharusnya pimpinan organisasi senantiasa memperhatikan peningkatan kerja anggotanya demi kemajuan organisasi. Berbagai cara yang bisa ditempuh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya diantaranya dengan mewujudkan budaya organisasi dan kepemimpinan serta kepuasan kerja yang sesuai dengan harapan karyawan.

Perubahan lingkungan dan teknologi yang cepat meningkatkan kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh organisasi, hal ini memunculkan kebutuhan organisasi terhadap pemimpin yang dapat mengarahkan dan mengembangkan usaha-usaha bawahan dengan kekuasaan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi dalam membangun organisasi menuju *high performance* (Cahyono, 2008 : 25). Pada proses ini fungsi pemimpin mempunyai peran yang sangat erat menentukan dalam pelaksanaan organisasi suatu organisasi perusahaan. Fungsi pemimpin tidak hanya sekedar melakukan bimbingan dan arahan kepada karyawan, namun yang terpenting adalah bagaimana seorang pemimpin mampu memberikan visi dan misi atau arah yang jelas kemana organisasi akan berjalan agar hasil yang didapatkan sesuai dengan tujuan awal berdirinya perusahaan.

Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi (Gary Yukl, 2009 : 4). Kemampuan mempengaruhi yang dimiliki seorang pimpinan akan menentukan cara yang digunakan karyawan dalam mencapai hasil kerja. Hal ini didasarkan pada argument yang menyatakan bahwa seorang pimpinan memiliki otoritas dalam merencanakan, mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengawasi perilaku karyawan sesuai dengan fungsi dari manajemen. Seorang pemimpin dianggap baik jika mau menerima kritik dan saran dari bawahan secara terbuka dan sering memperhatikan kesejahteraan mereka.

Pemimpin organisasi dapat mempengaruhi perilaku dengan cara menciptakan kebutuhan organisasi.

Pembahasan tentang kepuasan kerja karyawan tidak bisa lepas dari kenyataan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila semua harapannya dapat terpenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya yang merupakan interaksi antara budaya yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya. Orang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan (*discrepancy*) antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan. Meskipun terdapat perbedaan akan tetapi jika perbedaan tersebut positif maka karyawan akan merasa puas, demikian juga sebaliknya. Karyawan akan merasa puas bila mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan. Semakin besar kebutuhannya yang terpenuhi akan semakin puas, begitupun sebaliknya.

Berikut disajikan data kepuasan kerja seluruh karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) dalam hal penghasilan, kesejahteraan, pengembangan karier, rekrutment, pendidikan dan latihan, penilaian kerja karyawan, dan sistem informasi SDM.

**Tabel 1.1**  
**Kepuasan Kerja Karyawan Tahun 2016**

No	Item dan Tingkat Kepuasan	Tidak Puas	Sedang	Puas
1	Penghasilan	31,50%	38%	30,50%
2	Budaya Perusahaan	38%	36%	26%
3	Sistem Rekrutmen	33%	37%	30%
4	Penilaian Kinerja	24%	42%	34%
5	Sistem Kepemimpinan	36%	37%	26%

Sumber : PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)

Dari tabel 1.1 di atas hasil kepuasan kerja karyawan tahun 2016 terdapat aspek penghasilan, sistem budaya perusahaan, sistem rekrutment dan informasi kepemimpinan yang menunjukkan ketidakpuasan karyawan lebih besar persentasenya daripada kepuasan kerja karyawan. Hasil pengamatan di atas

menunjukkan adanya masalah kepuasan kerja dan kinerja karyawan sehingga perlunya kajian faktor-faktor yang berpengaruh pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero).

## 2. KAJIAN TEORITIS

### 2.1 Kinerja Karyawan

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja). Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*).

Kinerja karyawan merupakan terjemahan *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan yang dimana hasil kerja tersebut harus ditunjukkan secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan) (Sedarmayanti, 2011 : 260).

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar P. Mangkunegara, 2009 : 67).

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan

tanggung jawab yang di berikan kepadanya (Prawinsentono, 2008 : 126).

Kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan, kinerja karyawan merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan (Veithzal, 2009 : 548).

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Robert L. Mathis & Jhon H. Jackson, 2009 : 113).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa, kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh anggota organisasi yang mencerminkan adanya suatu keberhasilan dalam melaksanakan tugas yang diterimanya.

### 2.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja melihatnya sebagai hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Disamping itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan tertentu sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yg bersifat individual. Masing-masing individu akan memiliki tingkat kepuasan berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai - nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya. Dari deskripsi tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan

aspek yang ada di dalam pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya. Apa yang dirasakan individu tersebut dapat positif atau negatif tergantung dari persepsi terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Kepuasan kerja adalah masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengaruh biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan (Edy Sutrisno, 2014 : 73).

Kepuasan kerja adalah yang berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain. Ia melanjutkan pernyataannya bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan praktis yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin. Penelitian menunjukkan pekerjaan yang puas lebih cenderung bertahan kerja untuk organisasi. Pekerja puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stres anggota dalam organisasi. Pekerja tidak puas cenderung bersikap menantang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif (Richard Robert & Gordon, 2012 : 312-337).

Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam

hubungannya apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan dan keinginan (Husein Umar, 2008 : 2013).

Kepuasan kerja adalah apa yang dirasakan oleh seorang pekerja atas pekerjaan mereka, hal ini menunjukkan bahwa sejauh mana individu merasakan hasil yang sesuai dari yang mereka harapkan dari suatu pekerjaan sehingga nantinya akan secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan (Adiko Winnetouw, 2008 : 187).

Kepuasan kerja adalah suatu ukuran kepuasan dari setiap personil dengan peran yang berbeda dalam organisasi dan meliputi keterlibatan perusahaan (*company involvement*), keuangan dan status kerja (*financial dan job status*) dan kepuasan kerja intrinsik (*intrinsic job satisfaction*) (Lintje Siehoyono, 2009 : 110).

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja dalam suatu lingkungan kerja karena terpenuhinya kebutuhan secara memadai.

### 2.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Budaya organisasi juga diartikan sebagai nilai - nilai dan norma perilaku yang diterima dan dipahami secara bersama oleh anggota organisasi sebagai dasar dalam aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi tersebut.

Budaya organisasi adalah sebagai suatu sistem makna bersama-sama yang dianut oleh anggota-anggota dalam sebuah organisasi yang menentukan dalam tingkat yang tinggi bagaimana para pegawai bertindak dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Sistem makna tersebut merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Setiap

organisasi terdapat pola mengenai kepercayaan ritual, mitos, serta praktek-praktek yang telah berkembang sejak lama (Robbins,2008 : 721).

Budaya organisasi adalah penyelesaian masalah - masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota - anggotanya baru sebagai cara yang tepat untuk memahami,memikirkan dan merasakan terhadap masalah - masalahnya (Pabundu,2008 : 4).

Budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi (Rivai & Mulyadi,2012 : 374).

Budaya organisasi adalah kekuatan pengikat yang kuat menghambat konflik politik dan mendorong pemahaman yang sama, perjanjian pada prosedur dan praktik umum (Laudon,2012 : 100).

Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma - norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya (Tintami,2012 : 3).

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi yaitu pikiran, adat istiadat, yang telah berkembang dan menjadi suatu kebiasaan di dalam suatu kelompok kerja sama (organisasi) atau dengan kata lain bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma-norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi.

## 2.4 Kepemimpinan

Kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia Karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi oranglain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah.

Kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya. Kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya (Rorimpandey,2013 : 60).

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku oranglain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai (Rivai,2014 : 42).

kepemimpinan merupakan suatu perilaku yang dipergunakan seorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku oranglain atau bawahan. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi sangat penting kedudukannya (Thoah,2013 : 49).

Kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial, yaitu suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan oranglain, kekuatan yang mempengaruhi kehidupan oranglain ke

arah pencapaian tujuan tertentu (Soekarso, et al, 2010 : 10).

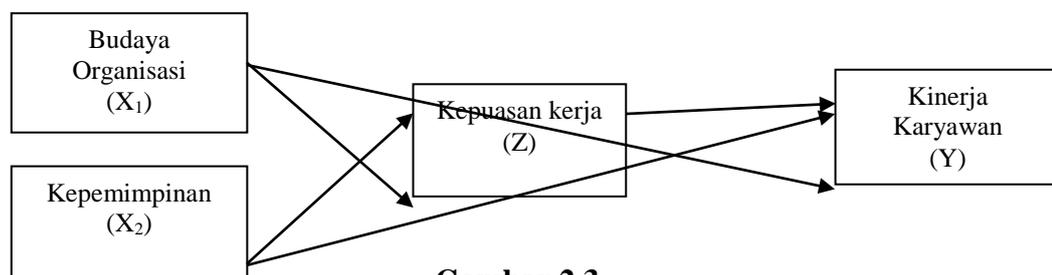
Kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan oranglain (Kartini Kartono, 2008 : 34).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka kesimpulannya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan oranglain atau bawahan untuk

bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

## 2.5 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan telaah pustaka dan penjelasan tentang hubungan antar variabel yang dikembangkan di atas maka sebuah model konseptual atau kerangka pemikiran teoritis dapat dikembangkan seperti yang disajikan dalam diagram berikut:



**Gambar 2.3**  
**Kerangka Pemikiran**

## 2.6 Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir di atas maka akan disajikan hipotesis sebagai berikut :

- 1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung antara budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero).
- 2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero).
- 3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero).
- 4 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero).
- 5 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero).
- 6 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero).
- 7 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero).

## 3. METODE PENELITIAN

### 1.1 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah 105 karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat.

Salah satu metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel adalah

menggunakan rumus slovin (Sevila et.al dalam Reza Amelia, 2012 : 110) sebagai berikut :

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

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = *error* (% yang dapat ditoleransi terhadap ketidak tepatan penggunaan sampel sebagai pengganti populasi).

Dalam hal ini, penulis menggunakan batas toleransi kesalahan terbesar 5%. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat yang berjumlah 105 orang. Maka besarnya sampel dapat dihitung sebagai berikut :

$$n = \frac{105}{1+105(0,5^2)} = \frac{105}{1+105(0,0025)} = \frac{105}{1,2625} = 85 \text{ (dibulatkan)}$$

Berdasarkan perhitungan rumus Slovin maka diperoleh sampel sebesar 85 Karyawan. Dalam penelitian ini populasi dianggap homogen (tidakberstrata), Sehingga tehnik sampling yang digunakan adalah Simple Random Sampling, yaitu sample yang diambil secara acak.

## 1.2 Variabel dan Defenisi Operasional

### Variabel Penelitian

#### 1. Variabel Independen/Bebas

Variabel independen/bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya *variable dependen* (terikat). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan kepemimpinan.

Variabel independen yang dilambangkan dengan (X ) adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif. Variabel X dalam penelitian ini adalah :

X<sub>1</sub> : Budaya Organisasi

X<sub>2</sub> : Kepemimpinan

#### 2. Variabel Dependen/Terikat

Variabel terikat adalah variabel yang dijelaskan dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh variabel independen yaitu budaya organisasi dan kepemimpinan.

Z : Kepuasan Kerja

Y : Kinerja Karyawan

### Defenisi Operasional Variabel

Konseptual adalah sejumlah teori yang berkaitan dengan suatu objek. Konsep diciptakan dengan menggolongkan objek-objek tertentu yang mempunyai ciri-ciri yang sama ( Husein Umar, 2009 : 51).

Operasional variabel adalah terdiri dari upaya mereduksi konsep dari tingkat abstraksi (tidak jelas) menuju ke tingkat yang lebih konkrit, dengan jalan merinci atau memecah menjadi dimensi kemudian elemen, diikuti dengan upaya menjawab pertanyaan apa yang terkait dengan elemen-elemen, dimensi dari suatu konsep (Supranto,2008 : 80).

## 1.3 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian digunakan untuk memperoleh data penelitian. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket mengenai pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Angket adalah sejumlah pernyataan yang diberikan pada responden untuk memperoleh informasi tentang hal-hal yang ingin diketahui untuk mendapatkan data yang diperlukan.

Pengumpulan data dilakukan dengan seperangkat angket dalam bentuk skala Likert dan kemudian diberikan kepada responden yang secara langsung mengisinya. Responden memilih kategori jawaban sangat setuju (SS), setuju (S), kurang setuju (KS), tidak setuju (TS) dan sangat tidak setuju (STS). Untuk menskors skala kategori Likert, jawaban

diberi bobot atau disamakan dengan nilai kuantitatif 5,4,3,2,1.

#### 4. HASIL PENELITIAN DAN INTERPRETASI DATA

##### 1.1 Uji Asumsi Klasik

###### 1. Uji Normalitas

Uji digunakan untuk mengetahui apakah data terdistribusi dengan normal atau tidak. Uji ini menggunakan metode *liliefors*. Pengujian ini dilakukan dengan cara membandingkan antara signifikansi ( $\text{sig.}_{hitung}$ ) dan signifikansi ( $\text{sig.}_{kriteria} = 0,05$ ). Apabila ( $\text{sig.}_{hitung}$ ) lebih besar daripada ( $\text{sig.}_{kriteria} =$

0,05), maka data dapat dikatakan berdistribusi normal. Sebaliknya, apabila ( $\text{sig.}_{hitung}$ ) lebih kecil daripada ( $\text{sig.}_{kriteria} = 0,05$ ), maka data dapat dikatakan tidak terdistribusi normal. Selain itu uji menggunakan output grafik kurva normal *p-p plot* untuk mendeteksi normal atau tidaknya suatu data. Suatu variabel dikatakan normal jika gambar distribusi dengan titik-titik data yang menyebar di sekitar garis diagonal, dan penyebaran titik-titik data searah mengikuti garis diagonal (Nugroho, 2008 : 89)

Berikut ini disajikan uji normalitas data dengan menggunakan SPSS 22 dengan metode *liliefors* dan output grafik kurva normal *p-p plot*.

**Tabel 4.1**  
**Metode Liliefors**  
**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kinerja Karyawan	,083	85	,100*	,922	85	,125
Budaya Organisasi	,080	85	,200*	,976	85	,107
Kepemimpinan	,090	85	,200*	,949	85	,140
Kepuasan Kerja	,098	85	,200*	,941	85	,332

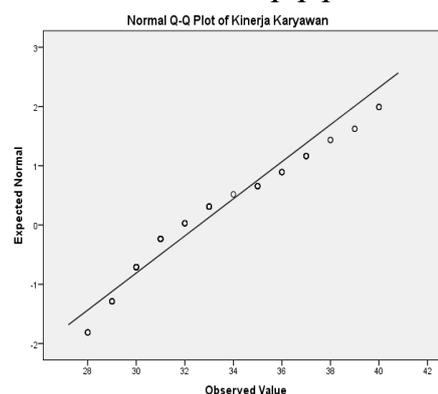
\*. This is a lower bound of the true significance

a. Lilliefors Significance Correction

Sumber : Data yang diolah (2017)

Pada output di atas yaitu hasil uji normalitas, data kinerja karyawan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,100, data budaya organisasi 0,200, data kepemimpinan 0,200, data kepuasan kerja 0,200. Ketentuan untuk uji ini yaitu apabila signifikansi > **0,05** maka data terdistribusi normal, apabila signifikansi < **0,05** maka data tidak terdistribusi normal. Maka dari output tersebut **seluruh data berdistribusi normal** karena nilai signifikansinya > 0,05.

**Tabel 4.2**  
**Grafik Kurva p-p plot**



Pada tabel di atas seluruh variabel dikatakan normal karena gambar distribusi dengan titik-titik data yang menyebar di sekitar garis diagonal, dan penyebaran titik-titik data searah mengikuti garis diagonal.

**2. Uji Multikolinearitas**

Adalah keadaan dimana antara variabel independen atau lebih pada model regresi terjadi hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah

multikolinearitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas, kita akan menggunakan Metode melihat nilai **Tolerance dan VIF**. Persyaratannya apabila nilai *Tolerance* > **0,1** dan **VIF** < **10** maka tidak terjadi multikolinearitas.

**Tabel 4.3**  
**Uji Multikolinearitas (Coefficient Correlations)**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	7,238	2,282		3,172	,002		
Budaya Organisasi	,384	,094	,411	4,086	,000	,353	2,830
Kepemimpinan	,268	,070	,397	3,810	,000	,587	1,705
Kepuasan Kerja	,624	,089	,644	6,990	,000	,421	2,378

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Metode pengambilan keputusannya yaitu apabila semakin kecil nilai tolerance dan semakin besar nilai VIF maka semakin mendekati masalah multikolinearitas.

Dari tabel output di atas diketahui bahwa nilai tolerance dari variabel independen budaya organisasi sebesar 0,353 > 0,1 dan VIF 2,830 < 10, variabel kepemimpinan sebesar 0,587 > 0,1 dan VIF 1,705 < 10, Kepuasan kerja sebesar 0,421 > 0,1 dan VIF 2.378 < 10 jadi dapat disimpulkan

bahwa dalam model regresi **tidak terjadi** masalah multikolinearitas.

**3. Uji Heteroskedasitas**

Adalah keadaan dimana terjadinya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah heteroskedasitas, kita akan menggunakan metode *spearman's rho*.

**Tabel 4.4**  
**Uji Heterokedasitas**  
**Correlations**

			Budaya Organisasi	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Unstandardized Residual
Spearman's rho	Budaya Organisasi	Correlation Coefficient	1,000	,740**	,774**	,034
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,759
		N	85	85	85	85
	Kepemimpinan	Correlation Coefficient	,740**	1,000	,622**	,092
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,401
		N	85	85	85	85
	Kepuasan Kerja	Correlation Coefficient	,774**	,622**	1,000	,065
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,552
		N	85	85	85	85
Unstandardized	Correlation Coefficient	,034	,092	,065	1,000	

Residual	Sig. (2-tailed)	,759	,401	,552	.
	N	85	85	85	85

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

Sumber : Data yang diolah (2017)

Metode pengambilan keputusannya jika nilai signifikansi antara variabel independen dengan residual > 0,05 maka tidak terjadi heteroskedasitas, sebaliknya apabila signifikansi < 0,05 maka terjadi heteroskedasitas. Dari tabel output di atas diketahui bahwa nilai signifikansi budaya organisasi sebesar 0,759, kepemimpinan sebesar 0,401, dan kepuasan kerja sebesar 0,552. Karena nilai signifikansi lebih dari 0,05 jadi dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi masalah heteroskedasitas.

### 1.2 Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui apakah penelitian yang dilakukan akan menolak atau menerima hipotesis. Pengujian hipotesis akan dilakukan dengan uji F dan uji T.

#### 1. Uji Hipotesis Secara Simultan dengan Uji F

Pengaruh secara simultan variabel budaya organisasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 4.17 Pembuktian Hipotesis 1 (satu) dalam penelitian ini dengan melihat dari hasil pengujian menggunakan uji F, dengan ketentuan apabila sig > 0,05, maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh antara budaya organisasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan, dan apabila sig < 0,05 maka H<sub>a</sub> diterima dan H<sub>0</sub> ditolak, artinya terdapat pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 4.5**  
**Uji F- Simultan**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	566,225	3	188,742	66,298	,000 <sup>b</sup>
	Residual	230,598	81	2,847		
	Total	796,824	84			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

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

Sumber : Data yang diolah (2017)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan dengan tingkat signifikansi 0,000 < 0,05 pada tingkat kepercayaan 95% (α = 0,05), maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

#### 2. Uji Hipotesis secara Parsial dengan Uji t

Pengaruh secara parsial variabel budaya organisasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 4.18. Untuk menguji keberartian atau signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel tidak bebas digunakan uji -t. Dengan kriteria pengujian sebagai berikut bila nilai < alpha = 0,05, maka H<sub>0</sub> ditolak, yang berarti masing-masing variabel independen secara parsial berpengaruh nyata terhadap variabel dependen pada tingkat kesalahan alpha = 5%. Sebaliknya bila nilai sig penelitian > alpha = 0,05, maka H<sub>0</sub> diterima yang berarti masing-masing variabel independen secara parsial tidak berpengaruh nyata terhadap variabel dependen pada tingkat kesalahan alpha = 5%.

**Tabel 4.6**  
**Uji t- Parsial**

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	7,238	2,282		3,172	,002		
Budaya Organisasi	,384	,094	,411	4,086	,000	,353	2,830
Kepemimpinan	,268	,070	,397	3,810	,000	,587	1,705
Kepuasan Kerja	,624	,089	,644	6,990	,000	,421	2,378

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

*Sumber : Data yang diolah (2017)*

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dijelaskan perhitungan nilai t hitung pada variabel budaya organisasi adalah sebesar 4,086 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 dan lebih kecil dari 0,05 maka  $H_{a1}$  diterima atau  $H_{o1}$  ditolak. Dengan demikian maka budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perhitungan variabel kepemimpinan adalah sebesar 3,810 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 dan lebih kecil dari 0,05 maka  $H_{a1}$  diterima atau  $H_{o1}$  ditolak. Dengan demikian maka kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perhitungan variabel kepuasan kerja adalah sebesar 6,990 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 dan lebih kecil dari 0,05 maka  $H_{a1}$  diterima atau  $H_{o1}$  ditolak. Dengan demikian maka kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 3. Koefisien Determinasi

Untuk melihat seberapa besar kontribusi seluruh variabel independen terhadap variabel terikatnya yang dinyatakan dalam presentase maka dibutuhkan analisis koefisien determinasi atau R square. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan alat bantu SPSS versi 22 diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.7**  
**Uji Koefisien Determinasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,843 <sup>a</sup>	,711	,700	1,68727

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

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

*Sumber : Data yang diolah (2017)*

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai koefisien korelasinya (r) sebesar 0,843. Koefisien korelasi yang didapat bernilai positif yang mencerminkan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Semakin tinggi nilai budaya organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan. Dari tabel di atas juga diketahui koefisien determinasi yang mencerminkan seberapa besar kontribusi variabel bebas (budaya organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan), yakni sebesar 0,711 atau sebesar 71,1%. Artinya budaya organisasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 71,1% sedangkan sisanya 28,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

#### 4. Korelasi

Berikut ini akan disajikan tabel hasil analisis korelasi antara kinerja karyawan

dengan budaya organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja.

**Tabel 4.8**  
**Hasil Analisis Korelasi Variabel Budaya Organisasi , Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan.**

		Budaya Organisasi	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	1	,637**	,757**	,710**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	85	85	85	85
Kepemimpinan	Pearson Correlation	,637**	1	,541**	,513**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,004
	N	85	85	85	85
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	,757**	,541**	1	,795**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	85	85	85	85
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	,710**	,313**	,795**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000	
	N	85	85	85	85

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

sumber : Data yang diolah (2017)

Hasil analisis korelasi antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan sebesar 0,710 menunjukkan hubungan yang signifikan dan kuat. Kepemimpinan dengan kinerja karyawan sebesar 0,513 menunjukkan hubungan yang signifikan dan kuat. Kepuasan kerja dengan kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang signifikan dan sangat kuat dengan nilai korelasi sebesar 0,795.

#### 1.3 Interpretasi Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, ternyata keseluruhan hipotesis alternatif yang di ajukan, secara signifikan dapat diterima. Usia masing-masing penerimaan seluruh hipotesis yang dimaksud dapat dijelaskan sebagai berikut :

##### 1. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis membuktikan terdapat pengaruh signifikan dan positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan dari nilai *standardized direct effect*

( Beta) sebesar 0,541. Dengan demikian hasil analisis ini memberikan informasi bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap kepuasan kerja. Tanda positif menunjukkan bahwa semakin bagus penerapan budaya organisasi yang diberikan maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

##### 2. Pengaruh Langsung kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis membuktikan terdapat pengaruh signifikan dan positif antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan dari nilai *standardized direct effect* ( Beta) sebesar 0,359. Dengan demikian hasil analisis ini memberikan informasi bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap kepuasan kerja. Tanda positif menunjukkan bahwa semakin bagus penerapan kepemimpinan yang diberikan maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

### 3. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis membuktikan terdapat pengaruh signifikan dan positif antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan dari nilai *standardized direct effect* (Beta) sebesar 0,411. Dengan demikian hasil analisis ini memberikan informasi bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini selaras dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Reza Amelia (2012) dalam jurnal yang berjudul *Pengaruh Budaya Organisasi dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening* membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 4. Pengaruh Langsung kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis membuktikan terdapat pengaruh signifikan dan positif antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dari nilai *standardized direct effect* (Beta) sebesar 0,397. Dengan demikian hasil analisis ini memberikan informasi bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini selaras dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Enrico Maramis (2012) dalam jurnal ekonomi dan keuangan yang mengatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 2. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis membuktikan terdapat pengaruh signifikan dan positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dari nilai *standardized direct effect* (Beta) sebesar 0,644. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa bahwa kepuasan berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut menjelaskan bahwa semakin kuat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan,

maka akan semakin meningkat kinerja karyawan. Hal ini senada dengan hasil pengujian penelitian yang dilakukan oleh Zainul Arifin (2012), terdapat pengaruh signifikan anatar kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

### 3. Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,348. Nilai ini ternyata lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan 0,541. Artinya, budaya organisasi sudah diterapkan di PT. Asuransi Jasa Indonesia tetapi bila melalui kepuasan kerja pengaruhnya lebih kecil yaitu sebesar 0,348 daripada pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan 0,541. Hal ini menunjukkan jika budaya organisasi dapat mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan maka, maka karyawan akan bekerja dengan baik dan meningkatkan kinerja karyawannya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aries Susanty (2012) dalam jurnal ekonominya yang mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

### 4. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,231. Nilai ini ternyata lebih kecil jika dibandingkan dengan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,397. Artinya, tingkat kepemimpinan yang ada di PT. Asuransi Jasa Indonesia bila melalui kepuasan kerja pengaruhnya lebih kecil yaitu sebesar 0,231 daripada pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 0,397. Hal ini menunjukkan jika kepemimpinan yang diterapkan dapat mempengaruhi dan

mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, maka karyawan akan bekerja dengan baik dan meningkatkan kinerja karyawan.

## 5. KESIMPULAN

### 5.1 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 0,541 dengan signifikansi 0,000.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur variabel (Beta) kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,359 dengan signifikansi 0,002.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur variabel (Beta) budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,411 dengan signifikansi 0,000.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur variabel (Beta) kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,397 dengan signifikansi 0,000.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan

signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur variabel (Beta) kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,644 dengan signifikansi 0,000.

6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara tidak langsung, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur variabel (Beta) budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,348.
7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara tidak langsung, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur variabel (Beta) kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,231.
8. Hasil penelitian menunjukkan hasil koefisien determinasi pada struktur 1 yakni sebesar 0,754 atau 75,4%. Sedangkan sisanya 24,6% dijelaskan oleh Variabel lain diluar penelitian.
9. Hasil penelitian menunjukkan hasil koefisien determinasi pada struktur 2 yakni sebesar 0,700 atau 70%. Sedangkan sisanya 30% dijelaskan oleh Variabel lain diluar penelitian.

### 5.2 Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan di atas maka saran yang dapat penulis uraikan adalah sebagai berikut :

1. Bagi PT. Asuransi Jasa Indonesia, sebaiknya manajemen PT. Asuransi Jasa Indonesia dapat lebih cermat dalam menerapkan budaya organisasi, kepemimpinan, di perusahaan mereka. Karena apabila budaya organisasi dan kepemimpinan dapat diterapkan dengan baik maka dapat membantu proses pencapaian tujuan perusahaan, sebab penerapan budaya

organisasi dan kepemimpinan sangat berpengaruh besar dalam kinerja karyawan maupun kepuasan kerja.

2. Dalam kaitannya dengan kepuasan kerja, pemimpin perusahaan hendaknya menjalin komunikasi yang harmonis dengan karyawan, pimpinan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan mereka sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan tepat. Perusahaan harus sering mengadakan kegiatan yang dapat membangun kebersamaan antar sesama karyawan.
3. Bagi penelitian berikutnya agar dapat lebih memperkaya pengetahuan teoritis dengan mencari literatur terkait dan mengumpulkan hasil-hasil penelitian yang ada.
2. Penelitian ini masih dapat dikembangkan dengan penelitian lain dengan mengubah atau menambah variabel bebasnya, sehingga dapat diketahui faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

Amelia, Reza. 2012. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening". *Jurnal Ekonomi*. Vol. 1, No. 1.

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.

Azwar, Saifudin. 2012. *Reliabilitas dan Validitas Edisi 4*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.

Bangun. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Bandung.

Budiyanto, MT. T, Eko. 2013. *Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.

Cahyono. 2008. *Gaya Hidup dan Penyakit Modern*. Yogyakarta : Kanisius.

Dubrin, Andrew J. 2010. *Leadership (Terjemahan)*. Edisi Ketiga. Prenada Media : Jakarta.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., dan Donnelly, J. H. 2008. *Oganisasi, Perilaku, Struktur, dan Proses*. Jakarta : Binapura Aksara Publisher.

Handoko, T. Hani. 2007. *Mengukur Kepuasan Kerja*. Jakarta : Erlangga.

Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Peningkatan Kepuasan Kerja Pegawai*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

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

Kartono, Kartini. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan; Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. Edisi Pertama. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Kusnendi. 2007. *Model-model Persamaan Struktural Satu dan Multi Group Sampai dengan LISREL*. Bandung : Alfabeta.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

Maramis, Enrico. 2013. "Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal EMBA*, Vol. 1, No. 4.

Mathis, L. Robert dan Jackson, John H. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.

Mathis, L. Robert dan Jackson, John H. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1. Jakarta : Salemba Empat.

Munandar, Ashar Sunyoto. 2008. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : Universitas Indonesia (UI-Press) .

Ndraha, Taliziduhu. 2008. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Riset Cipta

Prasetyo, Bambang. Lina Miftahul Jannah. 2008. *Metode Penelitian*

- Kuantitatif dan Aplikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Prawisenton, Suryadi. 2008. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE
- Ridwan dan Engkos Achmad Kuncoro. 2007. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung : Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. 2013. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sedarmayanti. 2011. *SDM dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Cv. Mandar Maju.
- Siehojono, Lintje. 2009. *Jurnal SDM : Analisa Hubungan Latar Belakang Karyawan dan Pengaruh Kualitas Layanan Internal Terhadap Kepuasan Karyawan di Hotel X, Surabaya*, Dari : [http://www.jurnal\\_sdm.blogspot.com](http://www.jurnal_sdm.blogspot.com) > [2009-06-16]
- Soekarso, Agus sosro, Iskandar Putong, Cecep Hidayat. 2010 . *Teori Kepemimpinan*. Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Sondang, P. Siagian. 2007. *Teori & Praktek Kepemimpinan*. Rineka Cipta : Jakarta.
- Sudirjo, Frans. 2012. "Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening". *Jurnal Ekonomi*. Vol. 4, No. 2
- Sugiyono. 2008. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Edisi Keempat. Bandung: Alfabeta.
- Susanty, Aries . Baskoro, Sigit Wahyu. 2012. "Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan " . *J@TIUndip*, Vol. 7, No. 4.
- Sutrisno, Edy. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak ke Enam. Panada Media Group. Jakarta
- Suwatno dkk. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bndung : Alphabeta.
- Thoah, Miftah. 2013. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tika, Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Umar, Husein. 2008. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta : Gramedia
- Umam, Khaerul. 2010. *Pengantar Statistik*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Veithzal, Rivai. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Veithzal, Rivai. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Veithzal, Rivai & Dedy, Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Winnetouw, Adiko. 2008. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Operasional Rothabama Event Organizer di Surabaya*, Dari : <http://www.adln.lib.unair.ac.id> > [2008-06-24, 15:05:58].
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Yani. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Yulk, Gary. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi 5*. Jakarta : Indeks