

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
MEDIASI PADA PT HARYANTO MOTOR INDONESIA DI KUDUS JAWA  
TENGAH  
JURNAL**



**Oleh :**

**Nama** : Linus Dhian Prakoso  
**NIM** : 12311465  
**Program Studi** : Manajemen  
**Bidang Konsentrasi** : Sumber Daya Manusia

**Universitas Islam Indonesia**

**Fakultas Ekonomi**

**Yogyakarta**

**2019**

## HALAMAN PENGESAHAN JURNAL

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
MEDIASI PADA PT HARYANTO MOTOR INDONESIA DI KUDUS JAWA TENGAH

Nama : Linus Dhian Prakoso  
Nomor Mahasiswa : 12311465  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 16 Agustus 2019

Telah ddisetujui dan disahkan oleh

Dosen pembimbing

Drs. Achmad Sobirin M.BA., Ph.D., Ak,

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
MEDIASI PADA PT HARYANTO MOTOR INDONESIA DI KUDUS JAWA  
TENGAH**

**LINUS DHIAN PRAKOSO**

**NIM : 12311465**

**Mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia**

**(12311465@students.uii.ac.id)**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Haryanto Motor Indonesia yang terletak di Kudus, Jawa Tengah. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan 180 kuisioner kepada karyawan PT Haryanto Motor Indonesia yang terletak di kota Kudus, Jawa Tengah. Dalam melakukan analisis data dalam penelitian ini menggunakan SPSS versi 2.0 serta metode dalam melakukan pengujian data dalam penelitian ini meliputi uji validitas, uji reliabilitas,. Untuk menganalisis data, peneliti menggunakan uji regresi, analisis jalur, dan uji t untuk membuktikan hipotesa penelitian. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: *Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan*

**ABSTRACT**

This research aimed to examine an influence between leadership style and organizational culture against employee performance with job satisfaction as a mediating variable at PT Haryanto Motor Indonesia located in Kudus, Central Java. Data was collected by distributing 180 questionnaires to the PT Haryanto Motor Indonesia employee in Kudus, Central Java. SPSS version 2.0 was used in this research to analysed the data and the methodsto testing the data in this study include validity testing and reliability testing. To analyse data, the researcher uses path analysis, t test, and regression test to prove the research hypothesis. The result of this studies that leadership style, organizational behaviour, and job satisfaction have a positive effect on employee performance. Furthermore, leadership style and organizational culture have a certain impact on staff achievement trough job satisfaction as a mediating variable.

Keyword: *Organizational Behaviour, Leadership Style, Job Satisfaction, and Employee Performance*

## **PENDAHULUAN**

Tercapainya tujuan suatu perusahaan tidak semata-mata di dapat dari kecanggihan alat, layanan, ataupun sarana dan prasarana yang di miliki perusahaan. peranan manusia di dalam organisasi juga memiliki andil dalam proses untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Sumber daya manusia yang di miliki oleh suatu perusahaan jika digunakan secara efektif dan efisien sangat bermanfaat untuk mendongkrak performa perusahaan. Menurut Straub dan Attner (1985) dalam Gaol (2014:44) manusia merupakan sumber daya yang paling penting dalam sebuah organisasi. Manusia memberikan bakat, keahlian, pengetahuan, dan pengalaman untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dalam proses produksi peranan manusia dianggap sangat penting dikarenakan dapat menjalankan fungsi manajemen diantaranya perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Pada proses produksi sumber daya manusia memiliki peran sebagai penggerak untuk sumber daya yang lain seperti bahan baku, mesin, uang, dan lain sebagainya. Meskipun sumber daya alam yang dimiliki melimpah namun tidak di dukung dengan sumber daya manusia yang baik maka hasilnya tidak akan optimal. Selain fungsi tersebut, sumber daya manusia di dalam sebuah perusahaan dituntut memiliki kinerja sesuai dengan target yang dimiliki perusahaan. Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja karyawan sebagai individu dan kinerja perusahaan. Kinerja karyawan merupakan perilaku yang diperlihatkan pada diri individu maupun kelompok dalam organisasi sebagai hasil atau pencapaian kerja yang telah terlampaui.. Pendapat lainnya dikemukakan oleh Bernandin dan Russel (1993) yang mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan dari hasil yang telah diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Menurut Hessel (2007), kinerja dipengaruhi oleh beberapa variabel diantaranya, motivasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, disiplin, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi. Variabel yang dapat mempengaruhi kinerja diantaranya adalah kepuasan kerja.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Landasan Teori**

#### ***Gaya Kepemimpinan***

Kemimpinan merupakan tulang punggung dalam suatu organisasi karena organisasi tanpa kepemimpinan yang tepat akan sulit dalam mencapai tujuan dari organisasi. Seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain diperlukan memikirkan suatu gaya, gaya dalam memimpin agar orang mau mengikuti apa yang diinginkan oleh seorang pemimpin. Menurut Yukl (1989), gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang di gunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mempengaruhi orang lain seperti yang dia inginkan. Gaya kepemimpinan merupakan karakteristik dari manajer-manajer inti dalam mencapai tujuan perusahaan atau dengan kata lain lebih menunjuk pada pola perilaku eksekutif puncak dan manajemen senior. Menurut Robert House sebagaimana yang telah dikutip oleh Wirjana (2005:49) seorang pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan tergantung dari situasi: Gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan berorientasi prestasi. Senada menurut Miftah Thoha (2007) indikator dari gaya kepemimpinan terdiri dari gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif, serta orientasi pada prestasi. Sehingga berdasarkan dari teori di atas dapat di simpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu gaya seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain untuk bergerak mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

#### ***Budaya Organisasi***

Budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2013) menjelaskan bahwa budaya organisasional adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. Dalam kebanyakan

organisasi, nilai-nilai dan praktik yang di anut bersama ini telah berkembang seiring dengan berkembangnya zaman dan dapat mempengaruhi bagaimana jalannya sebuah organisasi. Kemudian menurut Soedjono (2005) mengungkapkan bahwa perilaku karyawan dipengaruhi oleh lingkungan tempat kerja yang dibentuk melalui budaya. Adapun menurut Rivai (2003) menyatakan semakin baik budaya kerja di dalam suatu organisasi maka kinerja akan semakin tinggi. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan ciri yang dimiliki oleh suatu organisasi yang menjadikan pembeda antar satu organisasi dengan organisasi yang lainnya.

### ***Kepuasan Kerja***

Kepuasan kerja menurut Handoko (2006) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang terlihat dari sikap positif seorang karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang di hadapi dalam lingkungan kerja. Selain itu menurut Mas'ud (2004) kepuasan kerja dipengaruhi dari gaji atau upah, pekerjaan, supervisi, serta dukungan rekan kerja. Sehingga berdasarkan teori di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan baik senang ataupun tidak senang terhadap pekerjaan yang dikerjakan.

### ***Kinerja***

Kinerja menurut As'ad (1991) adalah keberhasilan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang dipengaruhi oleh karyawan itu sendiri maupun dalam kelompok. Selain itu, kinerja juga dapat dilihat melalui satu karyawan dengan karyawan yang lainnya. Adapun pengertian kinerja menurut Gibson (1997) adalah sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti: kualitas, efisiensi, dan kriteria efektivitas kerjalainnya. Menurut Prawirosentono (1999), kinerja merupakan hasil kerja yang dapat di capai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai norma atau etika. Berdasarkan dari beberapa pengertian mengenai kinerja di atas maka dapat di simpulkan bahwa, kinerja merupakan pencapaian-pencapaian karyawan atas tanggung jawab yang telah di berikan. Kinerja juga berarti perbandingan hasil kerja karyawan dengan standar kerja yang telah di tentukan oleh perusahaan.

### ***Pengembangan Hipotesis***

#### ***Hubungan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan***

Menurut Thoha (2010) mengungkapkan bahwa dengan menggunakan kepemimpinan maka pemimpin dapat mempengaruhi persepsi bawahan dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan karyawan pada kejelasan tugas, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif. Sehingga dapat disimpulkan dengan gaya kepemimpinan yang baik dapat membuat karyawan berkinerja dengan baik. Adapun menurut Siagian (2002) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sedemikian rupa sehingga orang lain tersebut melakukan apa yang dihendaki oleh pemimpinnya meskipun tidak disenangi. Gaya kepemimpinan menurut Davis (1985) merupakan suatu pola tindakan pemimpin dalam secara keseluruhan seperti apa yang dipersepsikan oleh para pegawainya. Dengan demikian dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

H1: Ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

#### ***Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan***

Budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2013) merupakan suatu sistem makna yang dianut oleh anggota organisasi dan menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya untuk menuju ke arah yang lebih baik. Adapun menurut Rivai (2003) menyatakan semakin baik budaya kerja dalam suatu organisasi maka kinerja akan semakin tinggi. Selain itu menurut Soedjono (2005) salah satu faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja

adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang berkembang di dalam suatu organisasi dimana nilai-nilai tersebut digunakan dengan tujuan mengarahkan perilaku para anggota organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

H2: Ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

#### ***Hubungan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan***

Menurut Gibson dan Donnelly (1997) bahwa kepuasan kerja merupakan bagian dari suatu proses motivasi. Kepuasan dari anggota organisasi dapat dihubungkan dengan kinerja dan hasil kerja mereka serta imbalan dan hukuman yang mereka terima. Dole dan Schroeder (2001) dalam Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat di definisikan dengan perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Hasibuan (1990) dalam Ayu (2008) mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasari atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan. Dengan demikian dapat disimpulkan kepuasan kerja dapat berdampak terhadap kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

H3: Ada pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

#### ***Hubungan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja***

Menurut Dubrin (2005) dalam Ida Ayu (2008) bahwa kepemimpinan merupakan upaya dalam mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan suatu petunjuk ataupun perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak ataupun merespon dan menghasilkan perubahan yang positif.. Sedangkan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu tersebut terhadap pekerjaannya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu metode seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya (Handoko, 1986) dalam Cholil dan Purnomo (2010). House dalam Wirjana (2005) menjelaskan bahwa seorang pemimpin menggunakan suatu gaya kepemimpinan tergantung dari situasi yang ada. Dengan demikian dapat di ambil sebuah kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kepuasan kerja seorang karyawan dalam suatu organisasi.

H4: Ada pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, melainkan melalui variabel kepuasan kerja.

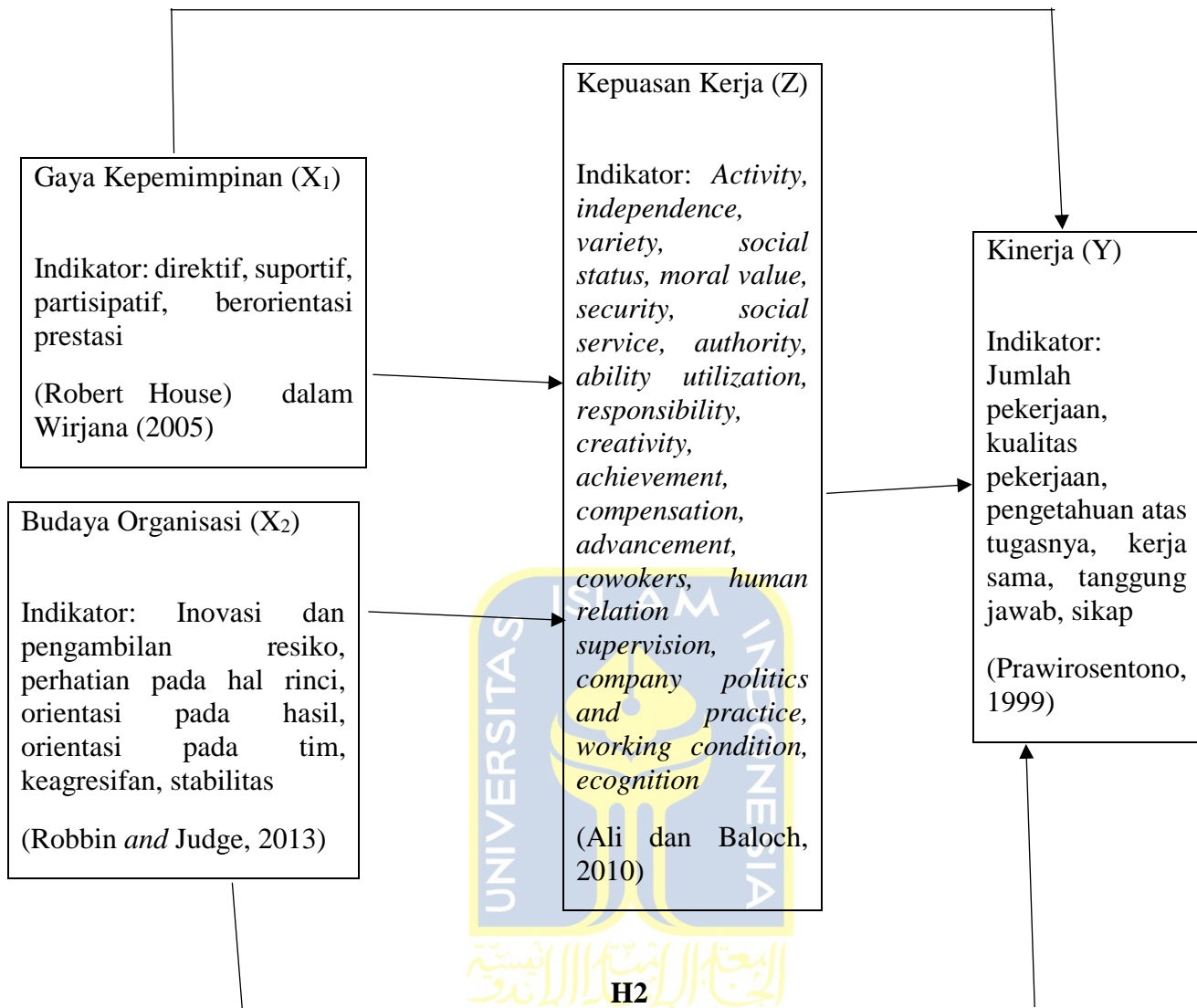
#### ***Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja***

Robbins (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah system makna Bersama yang di anut oleh seluruh anggota organisasi yang menjadikan pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya yang kuat pada suatu organisasi dapat memacu organisasi untuk menuju kearah yang lebih baik. Sedangkan kepuasan kerja merupakan ekspresi positif atau negatif individu karyawan terhadap pekerjaannya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi kepuasan kerja mereka. Wexley dan Yukl (1988) menjelaskan bahwa "*general job statisfaction is an attitude toward work that is based on the evaluation of the different aspects of each employee. Attitudes towards work will describe the sense of like or dislike the job as well as expectations regrading future experience.*" Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H5: Ada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, melainkan melalui variabel kepuasan kerja.

#### **Kerangka Pemikiran**

## H1



Gambar 1 kerangka pemikiran

Sumber: Waliningsuci *et al* (2014)

### Hipotesis Penelitian

Ada pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan (H1). Ada pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan H2. Ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja (H3). Ada pengaruh tidak langsung antara Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, melainkan melalui variable Kepuasan Kerja (H4). Ada pengaruh tidak langsung antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan, melainkan melalui variable Kepuasan Kerja (H5).

### METODE PENELITIAN

#### Pendekatan Penelitian

Metode dalam melakukan penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan menyebarkan sejumlah kuisioner kepada karyawan PT Haryanto Motor Indonesia. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini merupakan variabel independent, dependent, serta variabel mediasi yaitu kepuasan kerja. Dalam penelitian ini menggunakan sampel karyawan PT Haryanto Motor Indonesia sebanyak 180 orang, sementara populasi karyawan PT Haryanto Motor Indonesia sebanyak 361 orang. Kemudian data yang diperoleh diuji melalui uji validitas dan reabilitas

menggunakan program SPSS 20. Kemudian data dianalisa secara kuantitatif menggunakan metode *path analysis*, dan uji t untuk menguji hipotesis.

### **Lokasi Penelitian**

PT Haryanto Motor Indonesia merupakan perusahaan layanan jasa bidang transportasi yang berada di kota Kudus, Jawa Tengah tepatnya di Jalan Lingkar Ngembal Kulon kecamatan Jati, kabupaten Kudus. PT Haryanto Motor Indonesia berdiri sejak tahun 2000.

### **Variabel Penelitian**

Variabel merupakan objek dari suatu penelitian atau sesuatu yang menjadi perhatian pada penelitian (Arikunto, 2010). Pada penelitian ini terdapat tiga variabel yang akan diteliti, yaitu variabel bebas (*independent*) yaitu gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ), variabel Mediasi (*intervening*) yaitu kepuasan kerja ( $Z$ ), variabel terikat (*dependent*) yaitu kinerja karyawan ( $Y$ ).

### **Populasi dan Sampel**

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Haryanto Indonesia yang terletak di kota Kudus Jawa Tengah sebanyak 361 orang dengan rincian staf kantor sebanyak 45 orang, mekanik 15 orang, pengemudi 198 orang, dan kondektur 103 orang. Pendapat dari Sugiyono (2010), sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Pada penelitian ini yang dijadikan sampel adalah sebagian karyawan PT Haryanto Motor Indonesia dengan jumlah 361 orang dengan besarnya ( $\alpha$ )= 0,05. Menentukan banyaknya sampel menggunakan rumus Slovin dan dipatkan hasil jumlah sampel sebanyak 189 sampel.

### **Jenis dan Sumber Data**

Menurut Sugiyono (2010) terdapat dua sumber data primer dan data sekunder. Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer yaitu merupakan sumber data yang memberikan data langsung kepada pengumpul data. Pada penelitian ini yang dijadikan data primer merupakan data dari kuisisioner. Selain itu ada pula data sekunder yaitu data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung, seperti melalui pustaka teori, penelitian terdahulu, serta dokumen pendukung penelitian.

### **Metode Pengumpulan Data**

Metode penumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan kuisisioner dan studi pustaka. Kuisisioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan yang telah disusun kepada para responden sehingga responden hanya perlu menjawab apa yang ditanyakan guna mempermudah dalam proses pengolahan data dari kuisisioner tersebut. Studi Pustaka merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca buku, jurnal, maupun refrensi-refrensi yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

### **Definisi Operasional Variabel**

**Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )** menurut Robert House dalam Wirjana (2005) seorang pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan tergantung dari situasi. Adapun indikatornya adalah gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan berorientasi prestasi

**Budaya Organisasi ( $X_2$ )** menurut Robbins dan Judge (2013) Budaya organisasional adalah system makna bersama yang dianut oleh seluruh anggota organisasi yang membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lain, adapun indikatornya adalah inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kepada hal yang rinci, orientasi pada hasil, orientasi pada manusia, orientasi pada tim, keagresifan, stabilitas

**Kepuasan Kerja ( $Z$ )** menurut Ali dan Baloch (2010) dalam Pawesti dan Rinandita (2016) bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh indikator instristik dan ekstristik, adapun indikatornya adalah *activity, independence, variety, social Status, moral Value, security, social Service, authority, ability utilization, responsibility, creativity, achievement*. Sedangkan aspek-aspek pekerjaan yang termasuk dalam faktor ekstrinsik *compensation, advancement,*



*coworkers, human relation supervision, technical supervision, company policies and practice, working condition, ecognition.*

**Kinerja (Y)** menurut Prawirosentono (2008) kinerja merupakan hasil kerja yang dapat di capai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai norma atau etika. Adapun indikator dari kinerja adalah efektifitas dan efisiensi, tanggung jawab, disiplin, inisiatif.

### Uji Instrumen Penelitian

#### Uji Validitas

Uji Validitas menurut Ghazali (2006) berguna untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dapat dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut.. Dalam penelitian ini menggunakan  $\alpha = 5\%$  sehingga syarat minimum dari suatu instrumen untuk dianggap valid jika tingkat signifikansi dari  $r$  hitung lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan dari pengujian menggunakan SPSS versi 2.0 didapatkan hasil bahwa nilai  $p$ -value dari seluruh butir pertanyaan dari variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan maka kuisisioner penelitian valid.

#### Uji Reliabilitas

Uji reabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuisisioner. Sebuah kuisisioner dikatakan bagus jika jawaban responden pada butir-butir peranyaan adalah konsisten atau stabil (Ghazali, 2006). Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang berapa kali diukur dalam menghitung objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Kapabilitas penilaian tingkat reabilitas ditentukan oleh seberapa jauh resiko alpha yang dihasilkan (lebih besar dari 0,6) maka butir-butir dari kuisisioner semakin reliabel. Untuk menguji reliabilitas menggunakan *Cronbach alpha coefficient*  $\geq 0,6$ . Adapun hasil uji reliabilitas dari gaya kepemimpinan 0,85, budaya organisasi 0,772, kepuasan kerja 0,875, kinerja karyawan 0,856. Dengan demikian kuisisioner penelitian reliabel.

### METODE ANALISIS DATA

#### Hasil Uji Regresi Model Pertama

Pengujian ini menguji variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan secara langsung (Y) dapat ditunjukkan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 1 Hasil Pengujian Model Pertama

Model		Coefficient				
		Unstandardized Coefficient		Standard Coefficient	T	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	17.164	2.169		7.913	.000
	Gaya Kepemimpinan	.276	.090	.258	3.080	.002
	Budaya Organisasi	.213	.087	.206	2.454	.015
R Square ( $R^2$ )		.170				
$F_{statistik}$		18.142				

a. Dependent Variable: KINERJA\_KARYAWAN

Sumber: Data Primer Diolah 2019

Berdasarkan hasil uji regresi diatas ditemukan persamaan regresi yang didapat dari hasil perhitungan tersebut adalah  $Y = 0.258X_1 + 0.206X_2$ . Besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan secara langsung (Y) sebesar 0.258. Besarnya pengaruh variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan secara langsung (Y) sebesar 0.206. Nilai sig. budaya organisasional ( $X_1$ ) 0.002 dan gaya kepemimpinan ( $X_2$ )

sebesar 0.015 menunjukan bahwa kedua variabel berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kepuasan kerja (Y) karena  $0.000 < 0.05$  dimana 0.05 merupakan batas taraf signifikansi. Nilai  $R^2 = 0.170$  artinya adalah besarnya pengaruh  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y adalah sebesar 17% sementara sisanya sebesar 83% ( $100\% - 17\%$ ) dipengaruhi oleh variabel yang lainnya.

### Hasil Uji Regresi Model Kedua

Hasil pengujian model 2 merupakan hasil pengujian terhadap variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui variabel mediasi kepuasan kerja (Z) dapat ditunjukkan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 2 Hasil Pengujian Model 2

Model		Coefficient				
		Unstandardized Coefficient		Standard Coefficient	T	Sig.
		B	Std. Error	Betta		
1	(Constant)	15.512	2.318		6.693	.000
	Gaya_Kepemimpinan	.222	.093	.207	2.376	.019
	Budaya_Organisasi	.151	.092	.146	1.647	.101
	Kepuasan_Kerja	.147	.076	.163	1.923	.056
R Square ( $R^2$ )		.187				
F <sub>statistik</sub>		13.511				

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber: Data Primer Diolah 2019

Persamaan regresi yang didapat dari hasil perhitungan tersebut adalah  $Y = 0.207X_1 + 0.146X_2 + 0.163Z$  Besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja (Y) adalah sebesar 0.207. Besarnya pengaruh variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja (Y) adalah sebesar 0.146 Besarnya pengaruh variabel kepuasan kerja (Z) terhadap variabel kinerja (Y) adalah sebesar 0.163 Nilai sig. gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0.019, variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0.101 menunjukan bahwa kedua variabel berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kepuasan kerja (Z) karena  $0.000 < 0.05$  dimana 0.05 merupakan batas taraf signifikansi. Nilai  $R^2 = 0.187$  dimana artinya besarnya pengaruh  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap variabel Y adalah sebesar 18.7% sementara sisanya 81.3% ( $100\% - 18.7\%$ ) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

### Uji Hipotesis

#### Hasil Uji t

Menurut Ghazali (2006) uji t digunakan dalam menguji koefisien regresi secara parsial dari variabel independennya. Adapun kriteria uji t adalah jika nilai t hitung penelitian  $> 1.653$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, namun jika t hitung penelitian  $< 1.653$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukan hipotesa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima, dimana nilai t hitung sebesar  $3.080 > 1.653$ . Hipotesa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima, dimana nilai t hitung sebesar  $2.454 > 1.653$ . Hipotesa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja diterima, dimana nilai t hitung sebesar  $2.376 > 1.653$ . Hipotesa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja diterima, dimana nilai t hitung  $1.647 > 1.653$ . Hipotesa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima, dimana nilai t hitung sebesar  $1.923 > 1.653$ .

#### Hasil Analisis Jalur (Path Analysis)

Tabel 3 Hasil Analisis Jalur

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh		
		Langsung	Tidak Langsung	Total
X <sub>1</sub> terhadap Z	0.311	0.311	-	0.311
X <sub>2</sub> terhadap Z	0.364	0.364	-	0.364
X <sub>1</sub> terhadap Y	0.258	0.258	0.311x0.163=0.050	0.308
X <sub>2</sub> terhadap Y	0.206	0.206	0.364x0.163=0.059	0.265
Z terhadap Y	0.163	0.163	-	0.163

Berdasarkan dari hasil perhitungan pengaruh total tersebut dapat diketahui bahwa besarnya pengaruh langsung dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung, apabila pengaruh langsung < pengaruh tidak langsung maka variabel kepuasan kerja tidak dapat memediasi. Jika pengaruh total > pengaruh langsung maka variabel kepuasan kerja dapat memediasi. Hasil perhitungan X<sub>1</sub> terhadap Y dengan pengaruh total 0.308 > 0.258 sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil perhitungan X<sub>2</sub> terhadap Y dengan pengaruh total 0.265 > 0.206 sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4 Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hipotesis	Keterangan
H1	Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan	Diterima
H2	Budaya Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan	Diterima
H3	Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan	Diterima
H4	Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	Diterima
H5	Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	Diterima

#### Analisis Deskriptif Responden

PT Haryanto Motor Indonesia merupakan perusahaan bidang jasa transportasi bus malam dimana karyawannya di dominasi oleh karyawan laki-laki sebanyak 148 orang atau sebesar 82,3 persen, dengan usia 36 sampai 40 tahun sebanyak 64 orang atau sebesar 35,6 persen serta tingkat pendidikan SMA/K sebanyak 89 orang atau sebesar 49,5 persen, sedangkan masa kerja 6 sampai 10 tahun sebanyak 88 orang atau sebesar 48,9 persen

#### Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Presepsi karyawan tentang unsur-unsur dalam penelitian ini dapat dikatakan baik. Hal tersebut dapat dilihat dalam kategori respon pilihan dari responden penelitian yang terdiri dari gaya kepemimpinan sebanyak 129 orang atau sebesar 71,6 persen responden menjawab setuju, budaya organisasi sebanyak 135 orang atau sebesar 75 persen menjawab setuju, kepuasan kerja sebanyak 141 orang atau sebesar 78,3 persen menjawab setuju, dan kinerja karyawan sebanyak 91 orang atau sebesar 50,6 persen menjawab setuju.

#### PEMBAHASAN

##### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan dari hasil analisis diatas, variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Diperoleh angka t sebesar 3.080 dan nilai signifikansinya 0.019, maka hipotesa Ho ditolak dan Ha diterima. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dewi (2012) dimana terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara positif. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni (2015) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Khairijah, *et al* (2015) dalam penelitiannya menunjukkan terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dalam mendukung kinerja karyawan diperlukan gaya kepemimpinan pada saat menghadapi situasi yang berbeda-beda dimana kondisi di dalam perusahaan pimpinan harus memutuskan sebuah keputusan secara mandiri atau perlu berkomunikasi dengan bawahannya.

#### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan dari hasil analisis diatas, variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Diperoleh angka  $t$  sebesar 2.454 dan nilai signifikansinya 0.101, maka hipotesa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Taurisa dan Ratnawati (2012) dimana terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni (2015) menunjukkan hasil budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya dengan demikian budaya organisasi merupakan sebuah konsep dari suatu organisasi yang dijadikan untuk mengukur kesesuaian dari tujuan serta strategi organisasi apakah sudah sesuai dengan yang diinginkan atau belum.

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan dari hasil analisis diatas, variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Diperoleh angka  $t$  sebesar 1.923 dan nilai signifikansinya 0.056, maka hipotesa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Waliningsuci, *et al* (2014) dimana terdapat pengaruh langsung dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara positif. Sementara itu penelitian yang dilakukan oleh Pawesti dan Wikansari (2016) menunjukkan hasil kepuasan kerja yang tinggi akan menurunkan intensi *turnover* karyawan Dalam hal ini karyawan sudah merasa puas saat berkerja di PT Haryanto Motor Indonesia, sehingga mereka berkinerja dengan baik.

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan dari hasil analisis diatas, variabel kepuasan kerja dapat memediasi gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan. Diperoleh angka  $t$  sebesar 2.376 dan nilai signifikansinya 0.019, maka hipotesa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ayu dan Suprayetno (2008) dimana terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Ruvendi (2005) menunjukkan hasil gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Purnomo dan Cholil (2010) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, dan gaya kepemimpinan transaksional baik secara parsial maupun bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja kabag maupun kasubag. Dalam mendukung kinerja karyawan diperlukan gaya kepemimpinan pada saat menghadapi situasi yang berbeda-beda dimana kondisi di dalam perusahaan pimpinan harus memutuskan sebuah keputusan secara mandiri atau perlu berkomunikasi dengan bawahannya.

#### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan dari hasil analisis diatas, variabel kepuasan kerja dapat memediasi variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Diperoleh angka  $t$  sebesar 1.647 dan nilai signifikansinya 0.101, maka hipotesa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Taurisa dan Ratnawati (2012) dimana terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara positif. Berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Waliningsuci, *et al* (2014) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Ayu dan Suprayetno (2008) menunjukkan hasil budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya dengan adanya budaya organisasi di dalam perusahaan dapat membuat karyawan bertindak sesuai dengan nilai-nilai budaya yang sudah ada di dalam perusahaan. Dengan adanya suatu budaya di dalam organisasi dapat dijadikan sebagai landasan atau pedoman dalam membuat suatu kebijakan atau tuntutan kerja di dalam perusahaan.

#### **KEIMPULAN dan SARAN**

Dari hasil analisis yang telah ditemukan dapat ditarik kesimpulan bahwa (1) Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Haryanto Motor Indonesia, (2) Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Haryanto Motor Indonesia, (3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (4) Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT Haryanto Motor Indonesia, (5) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT Haryanto Motor Indonesia. Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan pada PT Haryanto Motor Indonesia yang berkaitan dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan maka saran yang dapat digunakan oleh pimpinan PT Haryanto Motor Indonesia sebaiknya perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan dapat memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Dapat dilihat dalam kuisioner yang telah diisi oleh karyawan PT Haryanto Motor Indonesia tersebut diperoleh bahwa karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, sehingga dirasa perlu adanya suatu penghargaan bagi karyawan yang berprestasi guna menambah semangat kerja karyawan yang berdampak pada kinerja karyawan.

#### **Daftar Pustaka**

- Amelia, Reza. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Bank Mandiri Cabang Padang). *Jurnal Manajemen*. Vol. 1 No. 1.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- As'ad, M. 1991. *Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan Suatu Pendekatan Psikologis*. Edisi ke Dua. Liberty. Yogyakarta
- Ayu I., Suprayetno A. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 10 No. 2
- Dewi. 2012. Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus Pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB. Group). *Jurnal Nominal* Vol. 1 No. 1
- Dubrin, A J dan Supardo. 2005. *Kepemimpinan, dasar-dasar dan Pengembangannya*. CV. Andi Offset. Yogyakarta
- Evi, W. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi. Universitas Negeri Yogyakarta. *Jurnal Nominal*. Volume IV No. 1
- Gaol, Chr. J. L. 2014: *A To Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teori, dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis*. Cetakan ke-1. PT Grasindo, Jakarta.

- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan penerbit UNDIP. Semarang
- Gibson, James L., John M. Ivancevich and J.M. Donnelley. 1991. *Organization: Behaviour, Structur and Proses*. Seventh Edition, Homewood, Richard D. Irwin, Boston.
- Handoko, T Hani. 2006. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta:BPFE
- Khairizah, Noor, Suprpto. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang). Indonesia . Universitas Brawijaya. *Jurnal Administrasi Publik*. Vol. 3 No. 7. Hal: 1268-1272.
- Koesmono H. Teman. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Expor di Jawa Timur*. Disertasi (Tidak Dipublikasikan). Surabaya: Universitas Airlangga. Surabaya
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survei Diagnosis Organizational*. Badan Penerbit Universitas Dipenogoro. Semarang
- Nogi, Hessel. 2007. *Manajemen Publik*. Grasindo, Jakarta
- Pawesti, Wikansari. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Turnover Karyawan di Indonesia. *Jurnal Ecopay*. Vol.3 No. 2
- Prawirosentono, Suryadi. 2008. *Akutansi Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta:BPFE
- Purnomo, H. dan Cholil, M. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Berdasarkan Motivasi Kerja Pada Karyawan Administratif di Universitas Sebelas Maret Surakarta. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*. Vol. 14 No. 1
- Rivai, V. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT remaja Rosda Karya. Yogyakarta
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Terjemahan Benyamin Molan. Jakarta:PT. Indeks.
- Robbins, Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior*. Terjemahan Ratna Saraswati dan Fabriella Sirait. Edisi 16. Jakarta:Salemba Empat.
- Ruvendi, Ramlan. 2005. Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. *Jurnal Ilmiah Binaniaga*. Vol. 01 No. 01
- Siagian. 2002<sub>a</sub>. *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Cetakan Pertama. PT. rineka Cipta. Jakarta.
- Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen*. 7(1):22-47.
- Sugiono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung
- Taurisa, Ratnawati. 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. Vol. 19. No 2.
- Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Cetakan Ke-15. Jakarta. Rajawali Press.
- Waliningstuti, Musadieg, Hamid. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Sttudi Pada Karyawan PT Enterpreneur Independent Bank (EIB) Indonesia Surabaya. Universitas Brawijaya.
- Wexley, K.N and Yukl, L.A. 1989. *Organizational Behaviour and Personel Psychology*. Boston. Richard D. Irwin Inc.
- Wirjana, Bernadine R., dan Supardo. 2005. *Kepemimpinan, dasar-dasar dan pengembangannya*. CV. Andi Offset. Yogyakarta