

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PERILAKU KEPEMIMPINAN, DAN KEPUASAN KERJA, TERHADAP KINERJA KARYAWAN STUDI KAUSAL DI PT. INDOLIFE PENSIONTAMA

Kadarwati

Dosen Tetap S2 Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data empirik, fakta, dan informasi yang shahih (valid) dan benar, serta dapat dipercaya (reliabel) tentang pengaruh Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, studi kausal di PT Indolife Pensiontama.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, dengan menggunakan metode survei (survey research), dilakukan mulai Maret 2019 s/d Juni 2019, meliputi kegiatan pra survei, konsolidasi, uji coba instrumen melalui uji validitas dan perhitungan reliabilitas, serta pengumpulan dan pengolahan data hasil penelitian.

Sampel penelitian ini adalah seluruh populasi yang terjangkau, dan berkarakter sama, yaitu sebanyak 30 orang karyawan untuk uji validitas dan 100 orang karyawan untuk sampel penelitian, yang diambil secara acak sederhana (Simple Random Sampling), dengan pengundian nomor responden dari seluruh karyawan yang memenuhi syarat penelitian.

Pengukuran dalam penelitian ini dilakukan dengan memberikan nilai dari setiap butir pertanyaan dari semua variabel, ukuran nilai yang diberikan dalam setiap pernyataan menggunakan "Skala Likert".

Data yang berasal dari penyebaran kuesioner dilakukan analisis data antara lain: deskripsi data, pengujian persyaratan penelitian, meliputi: uji normalitas, uji homogenitas, dan uji linieritas. Untuk membuktikan pengaruh variabel Budaya Organisasi (X_1) Perilaku Kepemimpinan (X_2), dan Kepuasan Kerja (X_3) terhadap Kinerja (Y) pada penelitian ini, dilakukan teknik analisis data dengan Analisis Jalur (Path Analysis).

Berdasarkan hasil analisis penelitian:

- 1) Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan variabel Budaya Organisasi (X_1) terhadap variabel Kepuasan Kerja (X_3), secara parsial sebesar 95,51%.
- 2) Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan variabel Perilaku Kepemimpinan (X_2) terhadap variabel Kepuasan Kerja (X_3), secara parsial sebesar 87,71%.
- 3) Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan variabel Budaya Organisasi (X_1) terhadap variabel Kinerja (Y), secara parsial sebesar 92,68%.
- 4) Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan variabel Perilaku Kepemimpinan (X_2) terhadap variabel Kinerja (Y), secara parsial sebesar 82,88%.
- 5) Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan variabel Kepuasan Kerja (X_3) terhadap variabel Kinerja (Y), secara parsial sebesar 98,87%.

Kata Kunci :Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu perusahaan asuransi jiwa di Indonesia adalah PT Indolife Pensiontama yang selalu eksis dalam kancah persaingan global perusahaan asuransi jiwa di Indonesia. Eksistensi PT Indolife Pensiontama dalam persaingan pencapaian premi neto antar perusahaan asuransi jiwa di Indonesia secara sehat, membuat penulis tertarik untuk

melakukan penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia bagi para Karyawan perusahaan asuransi jiwa, meliputi variabel-variabel yang secara langsung dan nyata mempengaruhi kinerja para karyawan perusahaan asuransi jiwa di PT Indolife Pensiontama.

Industri asuransi jiwa, kesehatan dan anuitas merupakan salah satu industri yang dapat mendukung pertumbuhan

ekonomi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Produk yang dipasarkan perusahaan asuransi jiwa merupakan produk yang memberikan proteksi atas risiko yang berkaitan dengan kematian seseorang, kehidupan seseorang dan kesehatan seseorang. Misalnya, dalam hal risiko kesehatan seseorang, produk asuransi rawat inap merupakan produk asuransi kesehatan yang memberikan jaminan perawatan tertentu, apabila seorang tertanggung mengalami atau menderita suatu penyakit dan harus dilakukan rawat inap di rumah sakit.

Untuk menciptakan budaya kerja yang menguntungkan diperlukan peran pengelolaan sumber daya manusia. Peran manajemen sumber daya manusia, sebagai suatu strategi yang sulit untuk diduplikat oleh kompetitor merupakan hal yang sangat penting dan perlu lebih diperhatikan dalam kancah persaingan global.

Manajemen sumber daya manusia perlu menciptakan model dan proses untuk mempertahankan agilitas, efektivitas dan kompetitifitas global. Globalisasi mengacu pada kecenderungan perusahaan untuk memperluas penjualan, kepemilikan dan/atau manufaktur mereka ke pasar baru di luar negeri.

Globalisasi yang meluas berarti meningkatkan persaingan, dan meningkatnya persaingan berarti lebih kuat dorongan untuk menjadi “kelas dunia” untuk menekan biaya, untuk membuat karyawan lebih produktif, dan menemukan cara-cara baru untuk melakukan segala hal dengan lebih baik dan tidak terlalu mahal.

Dengan semakin ketatnya persaingan, setiap negara juga merasa

perlu memperebutkan karyawan berkualitas di pasar tenaga kerja global dalam upaya mendukung keandalan kinerja perusahaan.

Perusahaan-perusahaan yang mencari keunggulan bersaing melalui para karyawan harus mampu mengelola perilaku dan hasil-hasil dari seluruh karyawan.

Peningkatan kinerja perusahaan secara terus menerus dapat dicapai dengan membangun sumber daya manusia potensial melalui proses pengelolaan karyawan. Peran sumber daya manusia adalah membangun penawaran para karyawan baru potensial yang dapat ditarik oleh organisasi jika diperlukan”.

Perusahaan bisa memilih karyawan yang persyaratannya paling dekat berhubungan dengan deskripsi pekerjaan, dan menemukan cara yang tepat untuk mendorong kandidat-kandidat yang memenuhi syarat untuk bekerja sangat penting ketika perusahaan perlu mempekerjakan karyawan”.

Dalam proses pencapaian kinerja, banyak faktor yang dapat diupayakan oleh perusahaan. Perusahaan asuransi jiwa bersaing memberikan berbagai fasilitas program dan penghargaan prestasi serta hadiah kepada para karyawan untuk meningkatkan kinerja individual, yang dapat mencapai kinerja organisasi.

Tujuan dasar dari setiap sistem penilaian kinerja adalah untuk memelihara atau memperbaiki kinerja dan mengevaluasi kinerja karyawan. Standar bagi kinerja, bersifat obyektif dan jelas, banyak pekerjaan manajerial, non-manajerial, menghasilkan output

yang dapat dihitung, diberi bobot dan dinilai dalam bentuk yang obyektif.

Mengukur dan menyediakan umpan balik mengenai kinerja, dianggap penting bagi kapasitas karyawan untuk melakukan pekerjaan secara efektif. Insentif didasarkan pada pencapaian kinerja, para manajer mengalami perasaan yang menyenangkan pada saat mereka memberikan hasil evaluasi yang tinggi kepada para karyawan.

PT Indolife Pensionsama mendukung untuk melakukan penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia bagi para karyawan perusahaan, meliputi variabel-variabel yang secara langsung dan nyata mempengaruhi kinerja para karyawan PT Indolife Pensionsama, sebagai suatu profesi yang membutuhkan orang-orang dengan integritas tinggi dan mempunyai kemampuan serta kemauan untuk melakukan pekerjaan secara efektif.

Dalam rangka memenangkan persaingan di antara perusahaan asuransi jiwa, berbagai program peningkatan kinerja perusahaan diciptakan, untuk dilakukan secara bersama dan menyeluruh, dari manajemen puncak sampai tingkat yang paling bawah.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, dapat diidentifikasi permasalahan yang berkaitan dengan kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor baik berasal dari individu serta dari kelompok, meliputi permasalahan kinerja karyawan dapat diidentifikasi, meliputi sebagai berikut:

- 1) Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja,
- 2) Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja,

- 3) Apakah Perilaku Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja,
- 4) Apakah Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja,
- 5) Apakah Tim Kerja berpengaruh terhadap Kinerja,
- 6) Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja,
- 7) Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja,
- 8) Apakah Pembelajaran berpengaruh terhadap Kinerja.

C. Pembatasan Masalah

Masalah-masalah sumber daya manusia, meliputi: Fakta-fakta yang terjadi dalam Perilaku Kepemimpinan dan yang ada dalam Budaya Organisasi, yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan perusahaan asuransi jiwa, dalam pencapaian Kinerja karyawan perusahaan asuransi jiwa, yang dilakukan dalam penelitian ini hanya membahas dalam lingkup karyawan PT Indolife Pensionsama.

D. Rumusan Masalah

Masalah-masalah pencapaian kinerja individu karyawan perusahaan asuransi jiwa yang didasari oleh individu dalam pekerjaan bidang asuransi, yang terjadi dalam proses pelaksanaan perlu diteliti, digali untuk mendapatkan jawaban yang tepat dan berguna.

Dari permasalahan tersebut, maka dapat dirumuskan, sebagai berikut:

1. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan perusahaan?
2. Apakah Perilaku Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan perusahaan?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan?

4. Apakah Perilaku Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan?
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan?

E. Kegunaan Hasil Penelitian

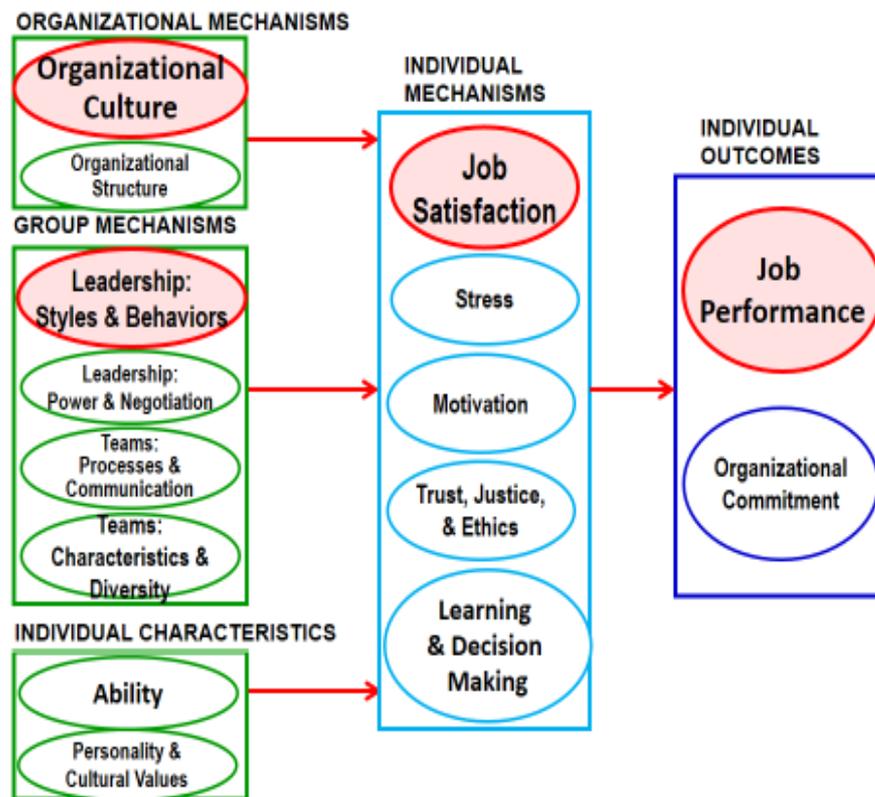
1. Penelitian ini dapat memberikan masukan untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di bidang asuransi jiwa dan dapat dijadikan dasar penelitian selanjutnya.
2. Penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan bagi perusahaan

dalam mengelola sumber daya manusia, khususnya para karyawan, untuk meningkatkan kinerja individual yang berpengaruh pada pencapaian kinerja perusahaan.

II. KAJIAN TEORI, KERANGKA BERPIKIR & PENGAJUAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

Teori model integratif dari perilaku organisasi menurut Colquitt, Lepine dan Wesson (2015:8) sebagai pedoman penelitian, diilustrasikan pada gambar 2.1. sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Integratif dari Perilaku Organisasi

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Menurut Noe *et.al.*(2018) yang dikutip oleh Kadarwati (2019:163),

KINERJA PEKERJAAN (*JOB PERFORMANCE*) adalah hasil kerja dari seluruh aktivitas dan kerja karyawan yang berkontribusi pada tujuan

organisasi, berdasarkan pengukuran kinerja yang menggabungkan informasi dari atasan, rekan kerja, bawahan, dan pelanggan.

Colquitt, Lepine dan Wesson (2015:32), mengungkapkan bahwa: “KINERJA PEKERJAAN (*JOB PERFORMANCE*). adalah perilaku Karyawan yang berkontribusi baik secara positif atau negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi”.

Berdasarkan Robert L. Mathis & Jackson (2017) yang dikutip oleh Kadarwati (2019:164), KINERJA PEKERJAAN (*JOB PERFORMANCE*). adalah hasil kegiatan karyawan yang termotivasi melakukan tugas pekerjaan untuk menentukan seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan terhadap standar indikator kinerja yang tercantum pada deskripsi pekerjaan, sehingga tercapai peningkatan kinerja.

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2018:160) bahwa: “KINERJA PEKERJAAN (*JOB PERFORMANCE*). adalah satu set perilaku terkait pekerjaan karyawan yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi”.

b. Dimensi Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2017:368) bahwa: “Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut: 1) kuantitas dari hasil, 2) kualitas dari hasil, 3) ketepatan waktu dari hasil, 4) kemampuan bekerjasama, 5) Efisiensi komplit dan 6) Efektivitas komplit.

Mondy (2016:190) menetapkan aspek kriteria kinerja karyawan yang paling umum meliputi: 1) sifat, 2) perilaku, 3) kompetensi, 4) pencapaian tujuan, dan 5) potensi perbaikan.

Dessler (2014:218) menyebutkan pertimbangan mendasar dalam mengukur kinerja karyawan meliputi dimensi sebagai berikut: 1) kualitas pekerjaan, 2) kuantitas pekerjaan, 3) kesesuaian waktu pekerjaan, 4) pengembangan kompetensi dan 5) pencapaian tujuan.

c. Evaluasi Kinerja

Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2018:158-159), mengungkapkan bahwa: Tujuan evaluasi kinerja adalah:

1. Menyediakan dasar untuk alokasi penghargaan, termasuk kenaikan gaji, promosi, transfer, pemberhentian, dan sebagainya;
2. Mengidentifikasi karyawan yang berpotensi tinggi;
3. Memvalidasi efektivitas dari prosedur pemilihan karyawan;
4. Mengevaluasi program penilaian sebelumnya;
5. Menstimulasi perbaikan kinerja;
6. Mengembangkan cara untuk mengatasi hambatan dan penghambat kinerja;
7. Mengidentifikasi kesempatan pengembangan dan pelatihan;
8. Membentuk kesepakatan supervisor-karyawan mengenai ekspektasi kinerja.

d. Sintesis Kinerja

Dari uraian di atas, maka yang dimaksud dengan Kinerja adalah hasil pekerjaan seseorang dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya dengan indikator: kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kemampuan bekerjasama, pengembangan kompetensi, pencapaian tujuan, dan potensi perbaikan.

2. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Berdasarkan Robbins and Judge (2017), yang dikutip oleh Kadarwati (2019:273) BUDAYA ORGANISASI mengacu pada sebuah sistem makna

bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tsb. dengan organisasi lainnya.

Menurut Colquitt, LePine dan Wesson (2015:534): BUDAYA ORGANISASI sebagai pengetahuan sosial yang dipercayai bersama di dalam sebuah organisasi mengenai aturan-aturan, norma-norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap-sikap dan perilaku-perilaku dari seluruh karyawan.

Ivancevich, Konopaske and Matteson (2018:35) BUDAYA ORGANISASI adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi.

b. Dimensi Budaya Organisasi

Berdasarkan Robbins dan Judge (2017), yang dikutip oleh Kadarwati (2019:281): dimensi Budaya Organisasi, ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat budaya sebuah organisasi, meliputi: 1) Inovasi dan Keberanian mengambil risiko, 2) Perhatian pada hal-hal rinci, 3)Orientasi hasil, 4)Orientasi orang, 5)Orientasi tim, 6)Keagresifan, & 7)Stabilitas.

Colquitt,LePine dan Wesson (2015:550) menyatakan dimensi Budaya organisasi, meliputi: 1)Solidaritas, 2)Keramah-tamahan 3) Pelayanan Pelanggan, 4) Keselamatan Kerja, 5)Keaneka ragaman,& 6)Kreativitas.

c. Fungsi Budaya Organisasi

Berdasarkan Kadarwati (2019:283): FUNGSI BUDAYA ORGANISASI, adalah:

1. MEMBERIKAN IDENTITAS ORGANISASI KEPADA KARYAWAN. Perusahaan yang inovatif memburu pengembangan produk baru. Salah satu cara

mempromosikan inovasi adalah dengan mendukung riset dan pengembangan produk dan jasa baru. Secara tetap perusahaan menetapkan target penjualan masa depan berdasarkan pada persentase penjualan yang harus berasal dari produk baru. Dalam satu tahun, manajemen senior memutuskan bahwa penjualan harus berasal dari produk yang diperkenalkan dalam tahun-tahun sebelumnya, standar lama dalam waktu lima tahun. Identitas didukung dengan mengadakan penghargaan yang mendorong inovasi. Perusahaan memiliki hadiah untuk karyawan yang inovatif. Penghargaan diberikan setiap tahun kepada para karyawan, produk baru meraih pendapatan dan tingkat profit yang signifikan.

2. MEMUDAHKAN KOMITMEN KOLEKTIF Salah satu nilai perusahaan, adalah untuk menjadi sebuah perusahaan, di mana para karyawan bangga menjadi bagian darinya. Orang-orang yang menyukai budaya perusahaan, cenderung tetap bekerja di perusahaan tersebut dalam waktu lama. Atas dasar komitmen terhadap perusahaan, hampir seluruh karyawan tetap bekerja di perusahaan dalam jangka waktu lama, dengan rata-rata di atas 15 tahun di perusahaan tersebut. Komitmen dan kebanggaan harus diekspresikan oleh atasan, untuk mendukung seluruh para karyawan, termasuk karyawan baru, maupun karyawan yang sudah bekerja berpuluh-puluh tahun, sehingga tidak ada alasan untuk keluar dari perusahaan, karena seluruh karyawan telah memiliki banyak kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berbeda, dan meningkatkan karir, berarti perusahaan, dalam kategori perusahaan hebat.

3. **MEMPROMOSIKAN STABILITAS SISTEM SOSIAL.** Stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf di lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, sedangkan konflik serta perubahan diatur dengan efektif. Memperhatikan bagaimana perusahaan menghadapi seandainya terjadi masalah keuangan. Strategi membantu mempertahankan lingkungan kerja yang positif dalam menghadapi kesulitan. Perusahaan juga berusaha meningkatkan stabilitas melalui budaya promosi dari dalam, sebuah kebijakan perekrutan strategis yang menjamin lulusan universitas yang cukup akan direkrut pada saat yang tepat.

4. **MEMBENTUK PERILAKU DENGAN MEMBANTU MANAJER MERASAKAN KEBERADAAN.** Fungsi Budaya Organisasi, membantu para karyawan memahami, mengapa organisasi melakukan yang seharusnya dilakukan dan bagaimana perusahaan bermaksud mencapai tujuan jangka panjang. Perusahaan membentuk pengharapan inovasi dengan cara. Untuk mendukung karyawan baru, perusahaan menerapkan program pelatihan bagi karyawan baru. Karyawan baru diukur dan dievaluasi berdasarkan standar perjalanan karir selama 6 bulan pertama hingga 3 tahun bekerja. Setiap organisasi mengembangkan sekumpulan inti berisi asumsi, pemahaman, aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari di tempat kerja.

d. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

Colquitt, LePine dan Wesson (2015:532) menyatakan: Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2018:41): Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

e. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Colquitt, LePine dan Wesson (2015:553) mengungkapkan bahwa: Budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat secara positif terhadap Kinerja Tugas Pekerjaan.

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2018:41): Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pekerjaan.

f. Sintesis Budaya Organisasi

Dari uraian di atas, maka yang dimaksud dengan Budaya Organisasi adalah satu wujud pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan dalam suatu organisasi sebagai sistem makna bersama, dianggap berharga, dan dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya, dengan indikator: solidaritas, stabilitas, inovasi, pelayanan pelanggan, perhatian pada hal-hal rinci, menghargai orang, dan orientasi hasil.

3. Perilaku Kepemimpinan

a. Pengertian Perilaku Kepemimpinan

Menurut Buchanan & Huczynski (2017) yang dikutip oleh Kadarwati (2019:217), **KEPEMIMPINAN (Leadership)** adalah proses mempengaruhi kegiatan kelompok terorganisir dalam upaya menuju penetapan tujuan dan pencapaian tujuan.

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2018:403), **KEPEMIMPINAN (Leadership)** adalah menggunakan pengaruh dalam pengaturan atau situasi organisasi, menghasilkan efek yang bermakna dan

memiliki dampak langsung pada pencapaian tujuan yang menantang.

Berdasarkan McShane & Von Glinow (2015), yang dikutip oleh Kadarwati (2019:216), KEPEMIMPINAN (*Leadership*) adalah tentang mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain untuk berkontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi di mana mereka menjadi anggota.

Colquitt, Lepine dan Wesson(2015: 430) mengungkapkan bahwa, KEPEMIMPINAN (*LEADERSHIP*) didefinisikan sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan kegiatan pengikut menuju pencapaian tujuan.

b. Dimensi Perilaku Kepemimpinan

Menurut Newstrom (2011) yang dikutip oleh Kadarwati (2019:227-228): “Ciri-ciri Keefektifan Pemimpin, adalah: 1)Kejujuran, 2) Integritas, 3)Dorongan pribadi dan Energi, 4) Keinginan Memimpin, 5) Percaya diri, 6) Pengetahuan tentang bisnis, 7)Kreativitas, 8) Orisinalitas, 9) Efektifitas Positif, 10) Kehangatan, 11) Fleksibilitas 12)Kemampuan beradaptasi, 13) Karisma, 14)Kemampuan Kognitif.

Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2018:403-407) mengungkapkan: dimensi Kepemimpinan adalah: 1)Pengaruh, 2)Hubungan 3)Kecerdasan, 4)Keyakinan, 5)Kreativitas, 6)Kemampuan 7)Integritas, 8)Kemampuan beradaptasi 9)Berpotensi penting,10)Inspirasi,11) Inisiasi Pencapaian.

c. Tujuh Sifat Terkait Kepemimpinan.

Berdasarkan Kadarwati (2019:219-220):

TUJUH SIFAT TERKAIT KEPEMIMPINAN

1. **PENGGERAK (*Drive*).** Pemimpin menunjukkan tingkat usaha yang tinggi. Mereka memiliki keinginan yang relatif tinggi terhadap keberhasilan, ambisius, memiliki banyak energi, tidak kenal lelah dalam aktivitasnya dan menunjukkan inisiatif.
2. **HASRAT UNTUK MEMIMPIN (*Desire to Lead*).** Pemimpin memiliki hasrat yang kuat, untuk mempengaruhi dan memimpin orang lain. Mereka menunjukkan kemauan untuk menerima tanggung jawab.
3. **KEJUJURAN & INTEGRITAS (*Honesty & Integrity*).** Pemimpin membangun hubungan terpercaya dengan pengikutnya, dengan cara jujur dan tidak berkhianat, dan dengan menjaga konsistensi kata & perbuatannya.
4. **KEPERCAYAAN DIRI (*self Confidence*).** Pengikut mencari pemimpin yang tidak ragu-ragu. Dengan demikian, para pemimpin harus dapat menunjukkan kepercayaan diri, agar dapat meyakinkan pengikutnya terhadap keputusan dan tujuan yang harus dicapai.
5. **KECERDASAN (*Intelligence*).** Pemimpin harus cukup cerdas agar dapat mengumpulkan, menyatukan, dan menafsirkan banyak informasi, dan mereka harus dapat menciptakan visi, memecahkan persoalan, dan mengambil keputusan yang tepat.
6. **PENGETAHUAN YANG RELEVAN MENGENAI PEKERJAAN.** Pemimpin yang efektif memiliki pengetahuan tingkat tinggi mengenai perusahaan, industri

dan permasalahan teknis. Dengan pengetahuan yang mendalam, pemimpin dapat membuat keputusan terbaik & memahami implikasinya.

7. **EXTRAVERSION.** Pemimpin adalah orang yang enerjik dan penuh semangat. Suka bergaul, tegas, dan jarang sekali berdiam atau menarik diri.

Sebagian besar teori Kepemimpinan lebih menekankan pada satu kategori tertentu sebagai dasar utama untuk menjelaskan Kepemimpinan yang Efektif.

d. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2018:414), menyatakan Perilaku Pemimpin berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, disajikan pada Path-Goal Perspective.

Berdasarkan Robbins and Judge (2017), yang dikutip oleh Kadarwati (2019:227): Perilaku atau Gaya Pemimpin berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, disajikan pada Path-Goal Theory.

e. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja

Colquitt, LePine dan Wesson (2015:449) menyebutkan, Perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Kinerja Tugas Pekerjaan.

Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2018:414), menyatakan Perilaku Pemimpin berpengaruh langsung terhadap Kinerja, disajikan pada Path-Goal Perspective.

e. Sintesis Perilaku Kepemimpinan

Dari uraian di atas, maka yang dimaksud dengan Perilaku Kepemimpinan adalah tindakan seorang

pemimpin dalam mengarahkan aktivitas bawahan untuk mencapai tujuan organisasi, dengan indikator: Kejujuran, pengaruh, inspirasi, percaya diri, integritas, Kreativitas, dan Kemampuan beradaptasi.

4. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Noe *et.al.*(2018) yang dikutip oleh Kadarwati (2019:58), **KEPUASAN KERJA** adalah Perasaan senang akibat persepsi bahwa pekerjaan seseorang memenuhi atau memungkinkan terpenuhinya nilai-nilai penting bagi orang tersebut.

Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2018:65) mengungkapkan bahwa: **KEPUASAN KERJA** adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Hal tersebut dihasilkan dari persepsi mereka mengenai pekerjaan dan tingkat kesesuaian antara karyawan dan perusahaan.

Berdasarkan Robbins and Judge (2017), yang dikutip oleh Kadarwati (2019:57): **KEPUASAN KERJA** sebagai sebuah perasaan yang senang maupun positif yang dirasakan seseorang setelah ia maupun orang lain mengevaluasi hasil pekerjaannya.

Menurut Colquitt, LePine & Wesson, (2015:98), kepuasan kerja sebagai hasil dari sikap emosional yang bersifat menyenangkan dari pengukuran satu pekerjaan atau satu pengalaman. Kepuasan kerja merepresentasikan bagaimana perasaan seseorang tentang pekerjaannya dan apa yang dipikirkan tentang pekerjaan.

b. Dimensi Kepuasan Kerja

Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2018:65) mengungkapkan bahwa: "Dimensi Kepuasan Kerja

meliputi: 1)Pembayaran Gaji, 2) Pekerjaan itu sendiri, 3) Kesempatan Promosi, 4)Pengawasan, dan 5) Rekan kerja, 6)Kondisi Kerja dan 7)Keamanan Kerja.

Menurut Hughes, Ginnett dan Curphy (2009) yang dikutip oleh Kadarwati (2019:60): Dimensi Kepuasan kerja: 1)Pekerjaan itu sendiri, 2) Upah atau Gaji, 3) Promosi, 4) Kesempatan untuk Maju 5)Supervisi, 6) Rekan Kerja, dan 7)Beban Kerja.

Colquitt, LePine dan Wesson (2015:100), menyatakan Dimensi Kepuasan Kerja meliputi: 1)Kompensasi, 2) Pekerjaan itu sendiri, 3)Kesempatan Promosi, 4)Supervisi, dan 5) Rekan kerja.

c. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Berdasarkan Kadarwati (2019:62-63):

1) KEPUASAN KERJA TERHADAP GAJI

Kepuasan terhadap gaji (*pay satisfaction*), yaitu berkaitan dengan perasaan pegawai terhadap gaji yang diterima, termasuk perubahan banyaknya gaji yang pantas diterima, rasa aman, dan tingkat kewajaran antara harga dan fasilitas yang diterima. Kepuasan terhadap gaji (*pay satisfaction*) merupakan dasar perbandingan gaji yang diinginkan dan diterima karyawan. Meskipun besaran gaji yang diterima merupakan faktor penting namun kebanyakan karyawan membandingkan antara tugas yang dikerjakan dan gaji yang diterima dengan kolega mereka.

2) KEPUASAN KERJA TERHADAP PROMOSI

Kepuasan terhadap promosi (*promotion satisfaction*),

berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap kebijakan dan pelaksanaan promosi di tempat kerja mereka, termasuk seberapa sering, adil dan didasarkan pada kemampuan. Karyawan lebih condong tindak menyukai promosi yang sering dilakukan karena dianggap mengambil lebih banyak tanggung jawab dan jam kerja. Namun, banyak karyawan menghargai promosi karena memberi kesempatan atau peluang mereka berkembang, memperoleh penghasilan lebih besar, dan lebih prestisius.

3) KEPUASAN KERJA TERHADAP PENGAWASAN

Kepuasan terhadap pengawasan/supervisi (*supervision satisfaction*) yaitu berkaitan dengan perasaan terhadap pemimpin, termasuk perasaan tentang kompetensi, sopan santun, dan komunikasi yang baik. Berkaitan dengan kepuasan pengawasan /supervisi, kebanyakan karyawan berharap supervisi memberikan penghargaan atas kinerja yang baik, membantu karyawan memperoleh sumber daya yang dibutuhkan, dan melindungi dari gangguan-gangguan. Karyawan berharap pengawas atau supervisor memiliki kepribadian yang baik, dan memiliki kesamaan dalam nilai-nilai dan pandangan hidup.

4) KEPUASAN KERJA TERHADAP REKAN KERJA

Kepuasan kerja terhadap rekan kerja (*coworker satisfaction*) yaitu berkaitan dengan perasaan terhadap rekan kerja, termasuk perasaan apakah rekan kerja mereka pintar, bertanggung jawab, penolong, menyenangkan,

dan perhatian atau bersikap kebalikannya apakah malas, suka bergosip, tidak menyenangkan, dan membosankan. Rekan kerja yang menyenangkan membuat waktu kerja menjadi cepat berlalu sedangkan jika rekan kerja tidak sopan dan menjengkelkan membuat waktu kerja menjadi lama sekali.

5) **KEPUASAN TERHADAP PEKERJAAN ITU SENDIRI**

Kepuasan kerja terhadap pekerjaan itu sendiri (*satisfaction with the work it self*) yaitu refleksi perasaan karyawan terhadap aktual pekerjaan, termasuk tantangan pekerjaan, pekerjaan yang menarik, penghormatan dan kemampuan menggunakan keterampilan kunci; dari pada pekerjaan menjadi menjemukan, berulang-ulang, dan tidak nyaman. Pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

d. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Menurut Colquitt, LePine dan Wesson (2015:116): Kepuasan kerja memiliki efek positif moderat pada Kinerja Pekerjaan.

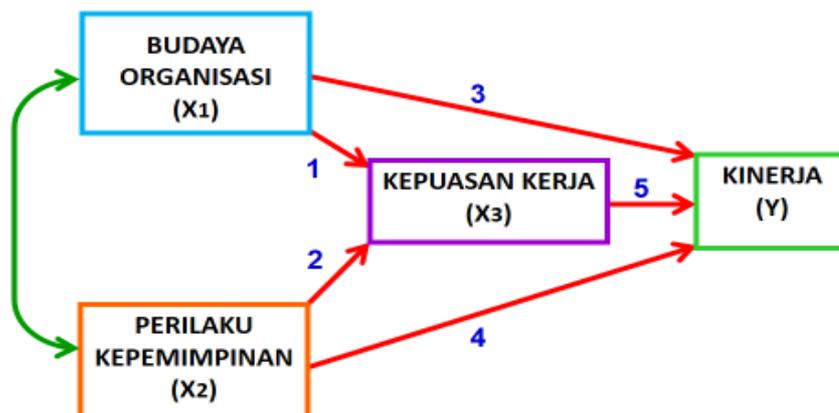
Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2018:66) mengungkapkan bahwa: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Prestasi Kerja Hasil Kinerja Pekerjaan, seperti terlihat dalam Hubungan Kepuasan Kerja-Kinerja.

e. Sintesis Kepuasan Kerja

Dari uraian di atas, maka yang dimaksud dengan Kepuasan Kerja adalah hasil dari persepsi yang dimiliki oleh karyawan mengenai seberapa baik dan berharga pekerjaan yang dilakukan sehingga dapat memberikan nilai pada hal-hal yang penting, dengan indikator: pekerjaan itu sendiri, gaji, supervisi, rekan kerja, promosi, beban kerja dan keamanan pekerjaan.

B. Kerangka Berpikir

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan. Hubungan pengaruh dari satu variabel searah terhadap variabel yang lainnya diilustrasikan pada gambar 2.2, sebagai berikut:



Gambar 2.2. Kerangka berpikir Penelitian

Dari gambar kerangka berpikir tersebut hubungan pengaruh masing-masing variabel dapat dibahas sebagai berikut:

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.
2. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.
3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja.
4. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja.
5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja.

C. Hipotesis Penelitian

1. Terdapat pengaruh secara positif Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Indolife Pensiontama.
2. Terdapat pengaruh secara positif Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT.Indolife Pensiontama.
3. Terdapat pengaruh secara positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT.Indolife Pensiontama.
4. Terdapat pengaruh secara positif Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PT.Indolife Pensiontama.
5. Terdapat pengaruh secara positif Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT.Indolife Pensiontama.

III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk mendapatkan data empirik, fakta, dan informasi yang shahih (*valid*) dan benar, serta dapat dipercaya (*reliabel*) tentang pengaruh Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT.Indolife Pensiontama.

B. Tempat dan waktu penelitian

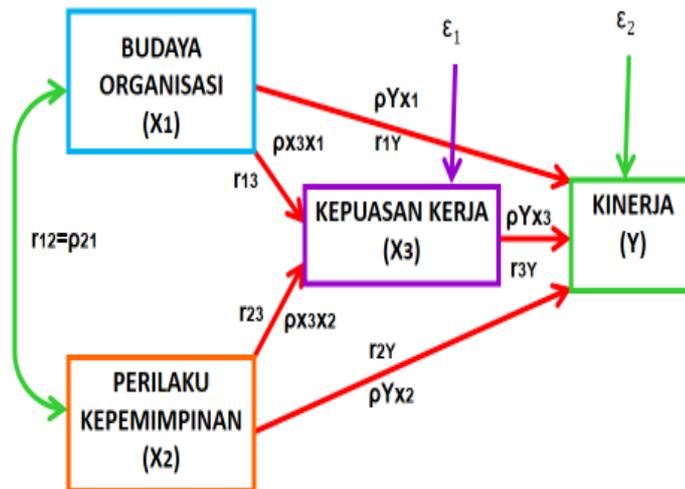
Penelitian dilakukan di di PT.Indolife Pensiontama, mulai bulan Maret 2019 sampai dengan bulan Juni tahun 2019, meliputi kegiatan pra survei, konsolidasi, uji coba instrumen, uji validitas dan reliabilitas instrumen, serta pengumpulan dan pengolahan data hasil penelitian.

C. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, dengan menggunakan metode survey (*survey research*) yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui dan menentukan kedudukan sesaat variabel (*status quo variable*) berdasarkan data yang ada pada saat penelitian dan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti.

Pemilihan metode ini didasarkan pada pertimbangan bahwa penelitian mencakup empat variabel dengan data berasal dari responden yang sama dan menjawab setiap pertanyaan yang diajukan secara serentak dan sekaligus.

Konstelasi hubungan dari empat variabel penelitian, yaitu fungsi Kinerja, Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja, dapat diformulasikan dalam bentuk konstelasi masalah penelitian seperti gambar berikut:



Gambar 3.1. Konstelasi Masalah Penelitian

D. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan dari berbagai bagian sebanyak 300 karyawan, dalam rangka mendukung penyelenggaraan tugas pelayanan karyawan untuk pelayanan pelanggan.

Sampel penelitian ini adalah seluruh populasi yang terjangkau, dan berkarakter sama, yaitu sebanyak 100 karyawan dari berbagai bagian, yang diambil secara acak sederhana (*Simple Random Sampling*), dengan pengundian nomor responden dari seluruh karyawan di PT Indolife Pensions, sesuai syarat penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan Data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner sebagai instrumen penelitian. Kuesioner disampaikan kepada responden yaitu karyawan di PT Indolife Pensions yang diteliti. Untuk melengkapi hasil kuesioner tersebut, dilakukan wawancara terhadap informan

yang tidak ditentukan secara ketat, tetapi disesuaikan dengan keterkaitan data dan informasi yang dibutuhkan.

Dalam penelitian ini jenis data yang dikumpulkan adalah data faktual khusus dalam mengukur Kinerja yang merupakan data kualitatif yang dikuantitatifkan, dan variabel yang diduga mempengaruhi, yaitu: Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah kuesioner Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kinerja. Setiap instrumen dilengkapi dengan tujuan pengukuran, petunjuk pengisian dan skala penilaian. Untuk kuesioner Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja diisi oleh responden yaitu karyawan PT Indolife Pensions, sedangkan kuesioner Kinerja yang merupakan penilaian Kinerja karyawan PT Indolife Pensions, diisi oleh atasan responden

atau pemimpin karyawan PT Indolife Pensionsantama. Untuk menghindari terjadinya salah pasangan terhadap penilaian maka diberikan kode penomoran dan nama responden. Dan masing-masing atasan karyawan PT Indolife Pensionsantama memegang nama karyawan PT Indolife Pensionsantama yang dipimpin dengan kode nomor responden. Seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian.

Instrumen penelitian dalam penelitian ini diuraikan berdasarkan variabel-variabel penelitian, sebagai berikut:

1. Variabel Kinerja

a. Definisi Operasional

Kinerja adalah hasil pekerjaan seorang karyawan PT Indolife Pensionsantama dalam pelaksanaan tugas pekerjaan dengan indikator: 1)Kuantitas, 2) Kualitas, 3)Ketepatan Waktu, 4)Kemampuan Bekerjasama 5)Pengembangan Kompetensi 6)Pencapaian Tujuan, dan 7)Potensi Perbaikan.

b. Instrumen Final

Berdasarkan hasil uji validitas dan perhitungan reliabilitas melalui SPSS 20, dan Excel, terhadap kuesioner variabel Kinerja yang terdiri dari 7 indikator dengan 35 butir pertanyaan, semua butir valid dan reliabel, maka semua butir pertanyaan dipakai dalam kuesioner penelitian. Instrumen penelitian final variabel Kinerja.

2. Variabel Budaya Organisasi

a. Definisi Operasional

Budaya Organisasi adalah satu wujud pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan PT Indolife Pensionsantama sebagai sistem makna bersama, dianggap berharga, dan dianut oleh para karyawan PT Indolife Pensionsantama yang

membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya, dengan indikator: 1)Solidaritas, 2)Stabilitas, 3)Inovasi, 4)Pelayanan Pelanggan, 5)Perhatian pada hal-hal rinci, 6)Menghargai orang, dan 7)Orientasi hasil.

b. Instrumen Final

Berdasarkan hasil uji validitas dan perhitungan reliabilitas melalui SPSS 20, dan Excel, terhadap kuesioner variabel Budaya Organisasi yang terdiri dari 7 indikator dengan 35 butir pertanyaan, semua butir valid dan reliabel, maka semua butir pertanyaan dipakai dalam kuesioner penelitian. Instrumen penelitian final variabel Budaya Organisasi.

3. Variabel Perilaku Kepemimpinan

a. Definisi Operasional

Perilaku Kepemimpinan adalah tindakan seorang Pemimpin sebagai Manajer dalam mengarahkan aktivitas karyawan Staf sebagai bawahan untuk mencapai tujuan PT Indolife Pensionsantama, dengan indikator: 1)Kejujuran, 2) Pengaruh, 3) Inspirasi, 4)Percaya diri, 5)Integritas, 6) Kreativitas, dan 7)Kemampuan beradaptasi.

b. Instrumen Final

Berdasarkan hasil uji validitas dan perhitungan reliabilitas melalui SPSS 20, dan Excel, terhadap kuesioner variabel Perilaku Kepemimpinan, terdiri dari 7 indikator dengan 35 butir pertanyaan, semua butir valid dan reliabel, maka semua butir pertanyaan dipakai dalam kuesioner penelitian. Instrumen penelitian final variabel Perilaku Kepemimpinan.

4. Variabel Kepuasan Kerja

a. Definisi Operasional

Kepuasan Kerja adalah hasil dari persepsi yang dimiliki oleh karyawan PT

Indolife Pensiontama mengenai seberapa baik dan berharga pekerjaan yang dilakukan sehingga dapat memberikan nilai pada hal-hal yang penting, dengan indikator: 1)Pekerjaan itu sendiri, 2)Gaji, 3)Supervisi, 4)Rekan kerja, 5)Promosi, 6)Beban kerja dan 7)Keamanan pekerjaan.

b. Instrumen Final

Berdasarkan hasil uji validitas dan perhitungan reliabilitas melalui SPSS 20, dan Excel, terhadap kuesioner variabel Kepuasan Kerja yang terdiri dari 7 indikator dengan 35 butir pertanyaan, semua butir valid dan reliabel, maka semua butir pertanyaan dipakai dalam kuesioner penelitian. Instrumen penelitian final variabel Kepuasan Kerja.

F. Teknik Analisis Data

Untuk keperluan menganalisis data yang telah dikumpulkan, digunakan teknik analisis data secara deskriptif dan inferensial. Penggunaan teknik analisis data secara deskriptif untuk memperoleh gambaran karakteristik penyebaran nilai setiap variabel yang diteliti. Analisis deskriptif digunakan dalam hal penyajian data, ukuran sentral, dan ukuran penyebaran. Penyajian data menggunakan daftar distribusi dan histogram. Ukuran sentral meliputi mean, median, dan modus. Ukuran penyebaran meliputi varians dan simpangan baku. Sedangkan analisis inferensial digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) model *trimming*. Semua pengujian hipotesis dengan menggunakan $\alpha = 0.05$. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji normalitas galat taksiran regresi dengan menggunakan teknik *Liliefors*, dan uji homogenitas varians dengan menggunakan teknik *Uji Barlett*.

Untuk menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel bebas terhadap suatu variabel terikat, tercermin dari koefisien jalur. Sedangkan untuk menentukan koefisien jalur diperlukan persyaratan sebagai berikut: 1) hubungan antara tiap dua variabel harus merupakan hubungan yang linier, aditif dan kausal; 2) sistem menganut prinsip rekursif (eka arah); 3) semua variabel residu tidak saling berkorelasi dan juga tidak berkorelasi dengan variabel penyebab; dan 4) data masing-masing variabel adalah kontinum.

Pada model analisis jalur dikenal dua tipe variabel yaitu: variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen memberikan pengaruh, baik langsung maupun tidak langsung terhadap variabel endogen. Sedangkan variabel endogen merupakan variabel yang dapat mempengaruhi variabel endogen lainnya.

Sesuai dengan kerangka berpikir yang dibuat, maka variabel endogen dalam penelitian ini adalah Kinerja (Y). Sedangkan variabel eksogen terdiri dari: Budaya Organisasi (X_1), Perilaku Kepemimpinan (X_2) dan Kepuasan Kerja (X_3). Namun demikian Kepuasan Kerja (X_3) merupakan variabel endogen bagi variabel Budaya Organisasi (X_1), dan Perilaku Kepemimpinan (X_2).

G. Hipotesis Statistik

Hipotesis statistik terdiri dari 5:

1. Hipotesis Statistik 1
 $H_0 : \rho_{31} = 0$ $H_a : \rho_{31} > 0$
2. Hipotesis Statistik 2
 $H_0 : \rho_{32} = 0$ $H_a : \rho_{32} > 0$
3. Hipotesis Statistik 3
 $H_0 : \rho_{Y1} = 0$ $H_a : \rho_{Y1} > 0$
4. Hipotesis Statistik 4
 $H_0 : \rho_{Y2} = 0$ $H_a : \rho_{Y2} > 0$
5. Hipotesis Statistik 5

$$H_0 : \rho_{Y3} = 0 \quad H_a : \rho_{Y3} > 0$$

Keterangan:

H_0 : Hipotesis nol

H_a : Hipotesis alternatif

ρ_{31} : Koefisien Jalur (rho) untuk populasi tentang pengaruh Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (X_3)

ρ_{32} : Koefisien Jalur (rho) untuk populasi tentang pengaruh Perilaku Kepemimpinan (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (X_3)

ρ_{Y1} : Koefisien Jalur (rho) untuk populasi tentang pengaruh Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kinerja (Y)

ρ_{Y2} : Koefisien Jalur (rho) untuk populasi tentang pengaruh Perilaku Kepemimpinan (X_2) terhadap Kinerja (Y)

ρ_{Y3} : Koefisien Jalur (rho) untuk populasi tentang pengaruh Kepuasan Kerja (X_3) terhadap Kinerja (Y)

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

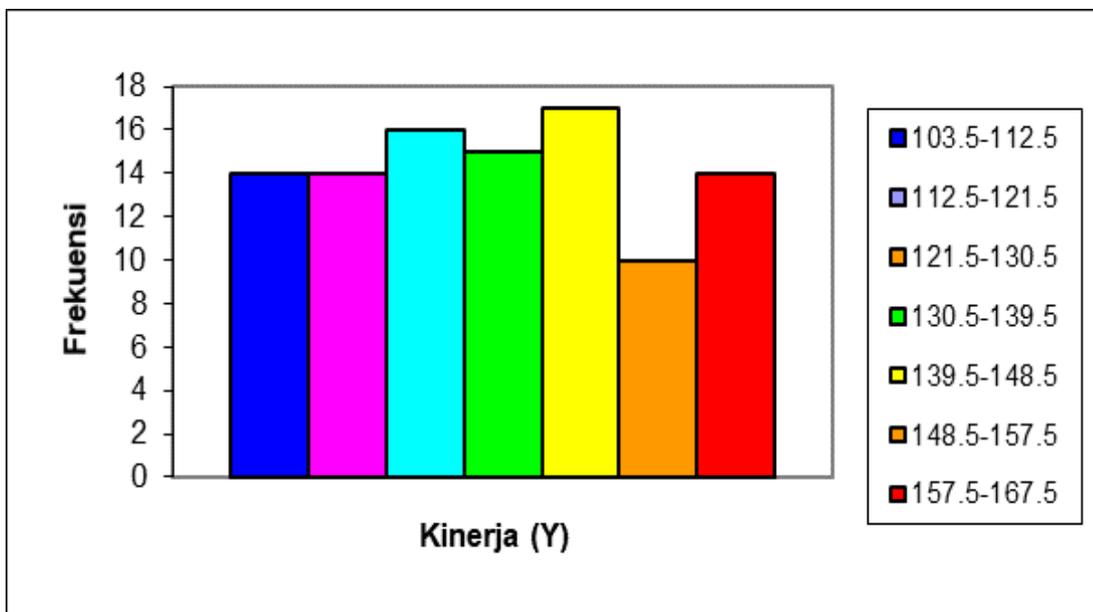
Deskripsi data penelitian dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang perolehan data hasil penyebaran instrumen penelitian melalui kuesioner.

Dalam mendeskripsikan data digunakan perhitungan statistik deskriptif, yaitu meliputi skor minimal, skor maksimal, jangkauan, rata-rata, nilai tengah, median, simpangan baku, dan varians.

Deskripsi data dilengkapi dengan tabel distribusi frekuensi dan histogram.

1. Variabel Kinerja

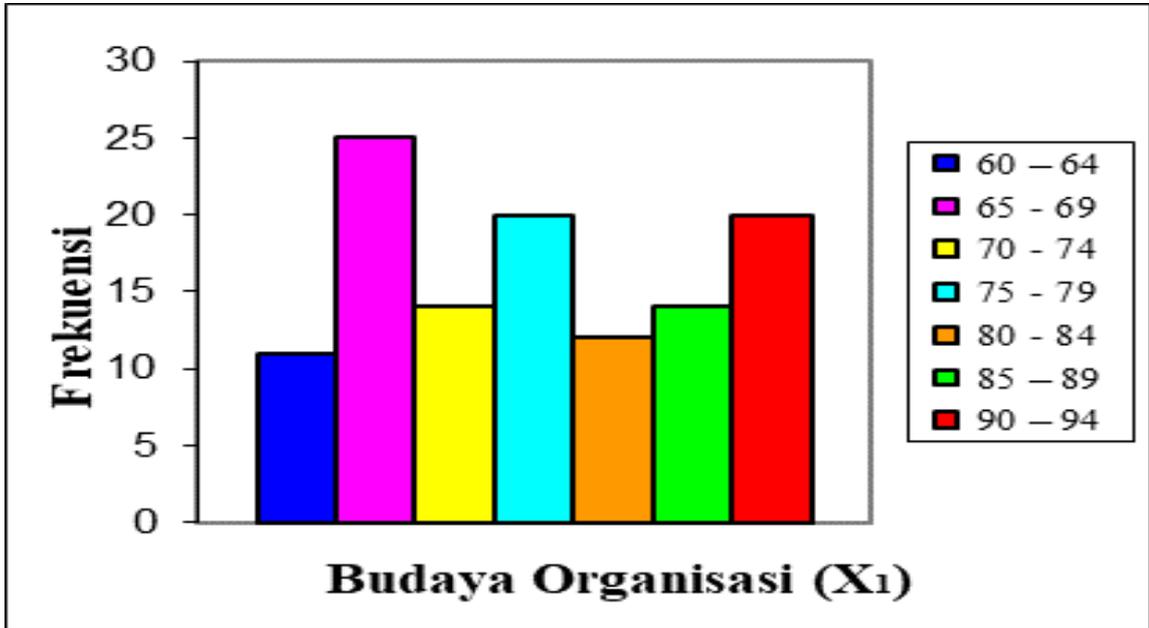
Distribusi frekuensi dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut:



Gambar 4.1. Diagram sebaran skor data Kinerja

2. Variabel Budaya Organisasi

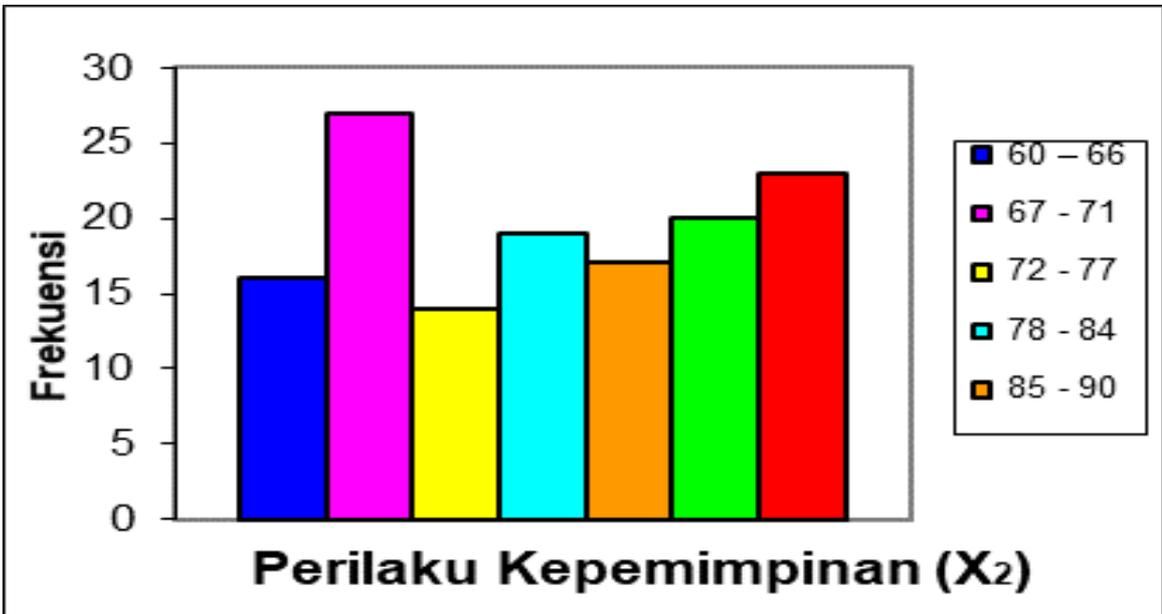
Distribusi frekuensi dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut:



Gambar 4.2. Diagram sebaran skor data Budaya Organisasi

3. Variabel Perilaku Kepemimpinan

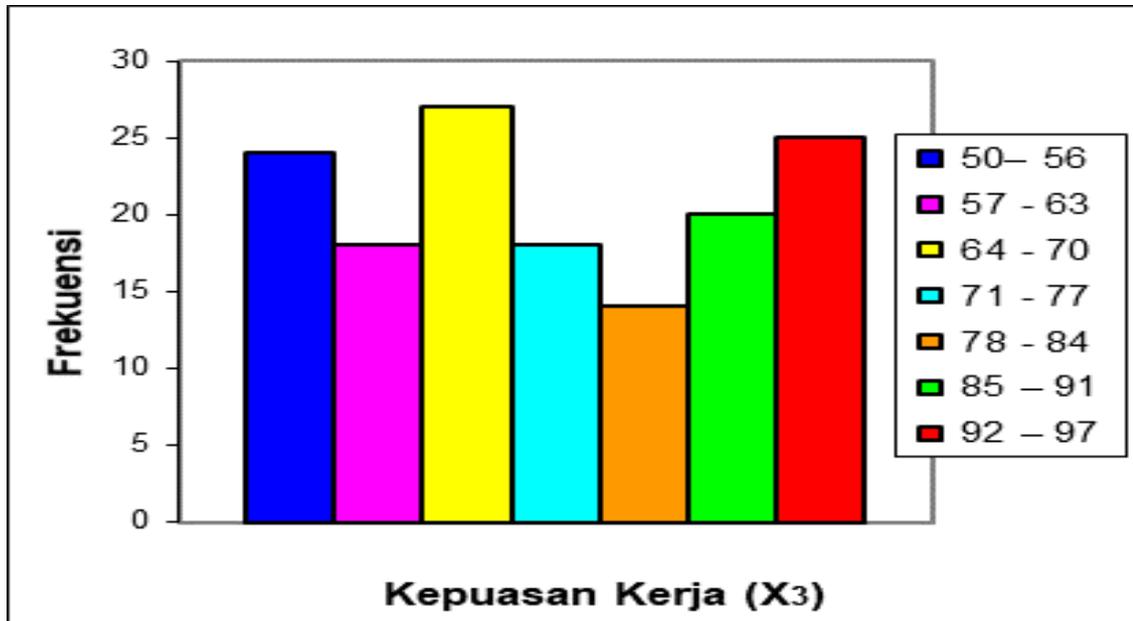
Distribusi frekuensi dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut:



Gambar 4.3. Diagram sebaran skor data Perilaku Kepemimpinan

4. Variabel Kepuasan Kerja

Distribusi frekuensi dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut:



Gambar 4.4. Diagram sebaran skor data Kepuasan Kerja

Deskripsi data penelitian yang dihasilkan untuk semua variabel dalam penelitian ini, meliputi: Kinerja (Y), Budaya Organisasi (X₁), Perilaku

Kepemimpinan (X₂), dan Kepuasan Kerja (X₃), disajikan pada table 4.1, berikut ini:

Tabel 4.1. Ringkasan Deskripsi Data 4 variabel

No.	Deskripsi Statistik	Y	X ₁	X ₂	X ₃
1	<i>Mean</i>	144.19	154.13	147.17	158.14
2	<i>Std. Error of Mean</i>	1.877	0.891	1.192	1.228
3	Median	136.05	158.05	159.05	157.05
4	Mode	148	150	150	150
5	Standar Deviasi	18.677	9.918	10.399	10.890
6	Varians	319.499	96.265	106.915	118.087
7	<i>Range</i>	83	63	65	69
8	Minimum	104	128	130	124
9	Maximum	176	178	173	174
10	<i>Sum</i>	13492	14937	14977	14815
11	Responden	100	100	100	100

B. Pengujian Persyaratan Analisis

Pengujian Persyaratan dalam penelitian, meliputi: 1) Uji Normalitas, 2) Uji Homogenitas, dan 3) Uji Linieritas. Pengujian untuk masing-masing tersebut diatas, disajikan sebagai berikut:

Uji Normalitas setiap variabel menggunakan SPSS 20 dengan menggunakan Kolmogorov-Smirnov Test. Hasil uji normalitas variabel Kinerja, Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja, dalam penelitian ini disajikan pada tabel 4.2.

1. Uji Normalitas

Tabel 4.2. Hasil Uji Normalitas 4 variabel
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Y	.100	100	.013	.979	100	.001
X ₁	.103	100	.012	.970	100	.002
X ₂	.112	100	.015	.972	100	.003
X ₃	.117	100	.002	.989	100	.011

a. Lilliefors Significance Correction

Uji Normalitas ke-empat variabel tersebut menunjukkan bahwa data tersebar secara normal. Hal ini dapat ditunjukkan dari nilai signifikansi yang diperoleh seluruhnya lebih kecil dari 0.05.

Berdasarkan pada hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ke-empat

variabel tersebut telah memenuhi kriteria uji Normalitas.

2. Uji Homogenitas

Uji Homogenitas regresi antar variabel dilakukan dengan SPSS 20, dengan hasil, sbb:

a. Uji Homogenitas Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Test of Homogeneity of Variances
B_ORGANISASI – KEPUASAN KERJA

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,343	23	76	.001

b. Uji Homogenitas Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Test of Homogeneity of Variances
P_KEPEMIMPINAN – KEPUASAN KERJA

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3.383	23	76	.003

- c. Uji Homogenitas Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Test of Homogeneity of Variances
B_ORGANISASI - KINERJA

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.943	28	70	.003

- d. Uji Homogenitas Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja

Test of Homogeneity of Variances
P_KEPEMIMPINAN - KINERJA

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3.041	28	70	.014

- e. Uji Homogenitas Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Test of Homogeneity of Variances
KEPUASAN KERJA - KINERJA

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3.013	28	70	.011

Uji Homogenitas Varians ke-empat variabel, Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap variabel Kinerja tidak signifikan, karena adanya Homogenitas. Ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05, sehingga skor-skor pada variabel Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan skor-skor pada variabel Kinerja menyebar secara homogen, berarti telah memenuhi kriteria uji Homogenitas.

3. Uji Linieritas

Uji Linieritas antar variabel dengan proses ANOVA berdasarkan SPSS 20, jika nilai *Linearity* < nilai α (0.05), maka distribusi berpola linier.

Hasil Uji Linieritas, sebagai berikut:

- a. Uji Linieritas Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja = **0,000**
- b. Uji Linieritas Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja = **0,001**

- c. Uji Linieritas Budaya Organisasi terhadap Kinerja = **0,003**
- d. Uji Linieritas Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja = **0,001**
- e. Uji Linieritas Kepuasan Kerja terhadap Kinerja = **0,002**

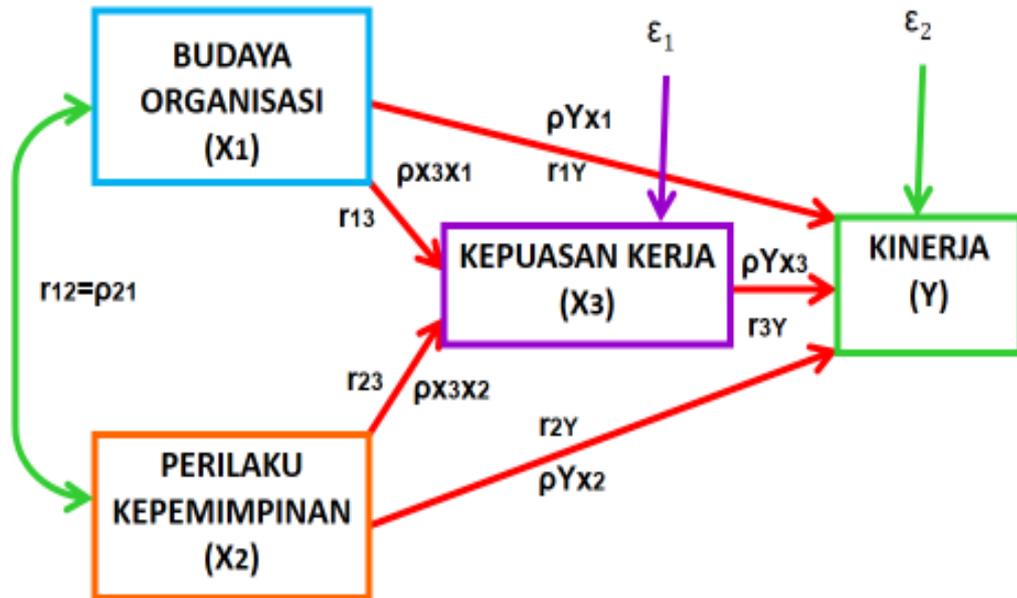
C. Pengujian Model

Sebelum dilakukan perhitungan untuk menguji model kausalitas dengan menggunakan metode analisis jalur, maka diperlukan data hasil penelitian yang telah diuji dan memenuhi seluruh persyaratan. Salah satu persyaratan yang penting dan harus dipenuhi adalah adanya korelasi yang signifikan antara variabel-variabel yang terkait. Korelasi antar variabel tersebut dihitung dengan koefisien korelasi.

Berikut ini merupakan langkah-langkah dalam pengujian model, yaitu

1. Model Struktural dan Matriks Korelasi antar Variabel

Model struktural dalam penelitian ini disajikan pada gambar 4.5



Gambar 4.5. Hubungan kausal; X_1 , X_2 , dan X_3 terhadap Y

Tabel 4.3. Matriks Korelasi antar Variabel
Correlations

		(Y)	(X ₁)	(X ₂)	(X ₃)
KIN (Y)	Pearson Correlation	1	.987**	.889**	.721**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100
BO (X ₁)	Pearson Correlation	.987**	1	.891**	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100
PK (X ₂)	Pearson Correlation	.889**	.891**	1	.803**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100
KK (X ₃)	Pearson Correlation	.721**	.812**	.803**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100

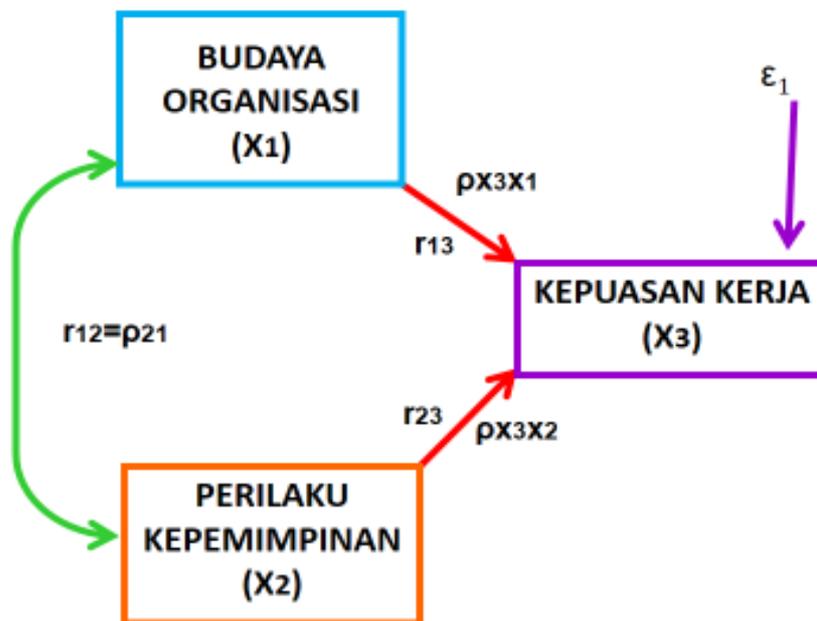
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari tabel 4.3., dapat diketahui bahwa: koefisien korelasi antar variabel X_1 dan X_2 adalah $r_{12} = 0.891$, koefisien korelasi antar variabel X_1 dan X_3 adalah $r_{13} = 0.812$, koefisien korelasi antar variabel X_2 dan X_3 adalah $r_{23} = 0.803$, koefisien korelasi antar variabel X_1 dan $Y(X_1)$ adalah $r_{1Y} = 0.987$, koefisien korelasi antar variabel X_2 dan $Y(X_2)$ adalah $r_{2Y} = 0.889$, koefisien korelasi antar variabel X_3 dan $Y(X_3)$ adalah $r_{3Y} = 0.721$

2. Perhitungan Koefisien Jalur pada Sub-Struktur

Model struktural yang ditampilkan pada gambar 4.5 di atas terdiri dari dua sub-struktur, yaitu Sub-Struktur-1 dan Sub-Struktur-2.

3. Perhitungan Koefisien Jalur pada Sub-Struktur 1



Gambar 4.6. Hubungan kausal: Sub-Struktur 1

Hubungan kausal antar variabel pada Sub-Struktur-1, yang ditampilkan pada gambar 4.6, terdiri dari satu variabel endogen X_3 , dan dua variabel eksogen: X_1 , dan X_2 .

Persamaan struktural untuk sub-struktur-1 adalah, $X_3 = \rho_{X_3X_1}X_1 + \rho_{X_3X_2}X_2 + \epsilon_1$.

Hasil pengolahan data dengan SPSS 20, disajikan pada tabel 4.4, tabel 4.5 dan tabel 4.6., sebagai berikut:

Model 1: Koefisien X_1 & X_2 , terhadap Kepuasan Kerja (X_3)

Tabel 4.4. Coefficients Model 1 – Sub-Struktur-1
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	8.640	8.289		6.078	.004
1 B-Organisasi	.379	.389	.724	3.766	.001
P.Kepemimpinan	.345	.368	.668	5.756	.002

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Model 1: Anova X_1 , dan X_2 , terhadap Kepuasan Kerja (X_3)

Tabel 4.5. ANOVA Model 1 – Sub-Struktur-1
ANOVA^b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9811.679	2	5856.743	268.281	.000 ^a
Residual	1978.328	98	19.661		
Total	12693.715	99			

a. Predictors: (Constant), PERILAKU KEPEMIMPINAN (X_1), BUDAYA ORGANISASI (X_2).

b. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA (X_3)

Model 1: Summary X_1 & X_2 , terhadap Kepuasan Kerja (X_3)

Tabel 4.6. Model Summary Model 1 – Sub-Struktur-1
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.919 ^a	.913	.921	5.379

a. Predictors: (Constant), PERILAKU KEPEMIMPINAN (X_2), BUDAYA ORGANISASI (X_1)

b. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA (X_3)

4. Perhitungan Besar Pengaruh pada Sub-Struktur-1

Untuk mengetahui besarnya pengaruh yang diterima oleh sebuah variabel endogen dari dua variabel eksogen, dapat secara parsial maupun bersama-sama. Pengaruh secara parsial berupa pengaruh langsung, maupun

pengaruh tidak langsung, yaitu melalui variabel eksogen yang lain.

a. Menghitung pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total variabel Budaya Organisasi (X_1) terhadap variabel Kepuasan Kerja (X_3) secara parsial

bersama variabel Perilaku Kepemimpinan (X_1):

- 1) Besarnya pengaruh langsung variabel (X_1) terhadap variabel (X_3) = $\rho_{X_3X_1} \times \rho_{X_3X_1} = 0.724 \times 0.724 = 0.5242 = 52,42\%$
- 2) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel (X_1) terhadap variabel (X_3), melalui variabel Perilaku Kepemimpinan (X_1) = $\rho_{X_3X_1} \times r_{X_1X_2} \times \rho_{X_3X_2} = 0.724 \times 0.891 \times 0.668 = 0.4309 = 43,09\%$
- 3) Besarnya pengaruh total variabel X_1 terhadap variabel X_3 melalui variabel Perilaku Kepemimpinan (X_1), = $[\rho_{X_3X_1} \times \rho_{X_3X_1}] + [\rho_{X_3X_1} \times r_{X_1X_2} \times \rho_{X_3X_2}] = 0.5242 + 0.4309 = 0.9551 = 95,51\%$

Kesimpulan : pengaruh variabel Budaya Organisasi (X_2) terhadap variabel Kepuasan Kerja (X_3) adalah sebesar **95,51%** hal ini berarti Kepuasan Kerja ditentukan oleh Budaya Organisasi sebesar 95,51%.

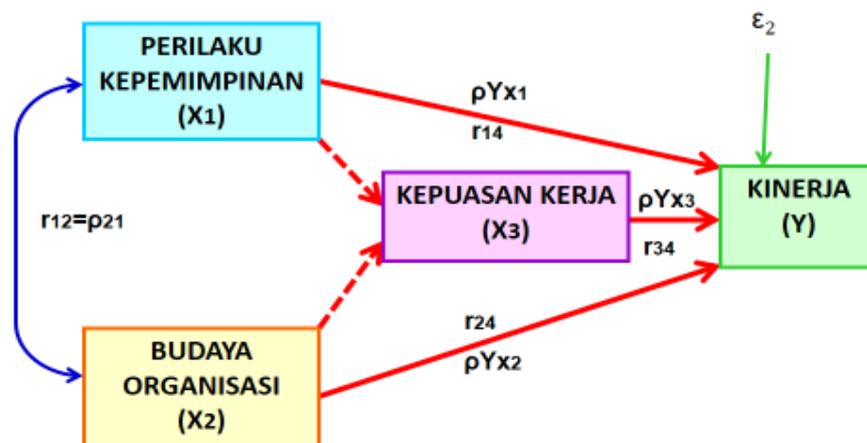
b. Menghitung pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total variabel Perilaku

Kepemimpinan (X_1) terhadap variabel Kepuasan Kerja (X_3) secara parsial bersama variabel Budaya Organisasi (X_2):

- 1) Besarnya pengaruh langsung variabel (X_2) terhadap variabel (X_3) = $\rho_{X_3X_2} \times \rho_{X_3X_2} = 0.668 \times 0.668 = 0.4462 = 44,62\%$
- 2) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel (X_2) terhadap variabel (X_3), melalui variabel Budaya Organisasi (X_2) = $\rho_{X_3X_2} \times r_{X_2X_1} \times \rho_{X_3X_1} = 0.668 \times 0.891 \times 0.724 = 0.4309 = 43,09\%$
- 3) Besarnya pengaruh total variabel X_2 terhadap variabel X_3 melalui variabel Budaya Organisasi (X_2), = $[\rho_{X_3X_2} \times \rho_{X_3X_2}] + [\rho_{X_3X_2} \times r_{X_2X_1} \times \rho_{X_3X_1}] = 0.4462 + 0.4309 = 0.8771 = 87,71\%$

Kesimpulan : pengaruh variabel Perilaku Kepemimpinan (X_1) terhadap variabel Kepuasan Kerja (X_3) adalah sebesar **87,71%**, hal ini berarti Kepuasan Kerja ditentukan oleh Perilaku Kepemimpinan sebesar 87,71%

5. Perhitungan Koefisien Jalur pada Sub-Struktur-2



Gambar 4.7. Hubungan kausal: Sub-Struktur 2

Hubungan kausal antar variabel pada Sub-Struktur-2, yang ditampilkan pada gambar 4.7, terdiri dari 1 variabel endogen yaitu Kinerja (Y) dan 3 variabel eksogen yaitu: 1) Budaya Organisasi (X_1), 2) Perilaku Kepemimpinan (X_2), & 3) Kepuasan Kerja (X_3)

struktur-2 adalah: $Y = \rho_{YX_1}X_1 + \rho_{YX_2}X_2 + \rho_{YX_3}X_3 + \varepsilon_2$

Hasil pengolahan data dengan SPSS 20, disajikan pada tabel 4.7, tabel 4.8 dan tabel 4.9., sebagai berikut:

Model 1: Koefisien X_1 , X_2 , & X_3 terhadap Kinerja (Y)

Tabel 4.7. Coefficients Model 1 – Sub-Struktur-2
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	50.923	26.813		.899	.061
B_ORGANISASI	.652	.626	.587	.279	.002
KEPEMIMPINAN	.686	.623	.529	.298	.003
KEPUASAN KERJA	.681	.629	.641	.289	.001

a. Dependent Variable: KINERJA

Model 1: ANOVA X_1 , X_2 , & X_3 terhadap Kinerja (Y)

Tabel 4.8. ANOVA Model 1 Sub-Struktur-2
ANOVA^b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3792.163	6	1154.765	6.042	.000^a
Residual	38786.096	93	298.496		
Total	65283.630	97			

a. Predictors: (Constant), BUDAYA ORGANISASI, PERILAKU KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA

b. Dependent Variable: KINERJA

Model 1: Summary X_1 , X_2 , & X_3 , terhadap Kinerja (Y)

Tabel 4.9. Model Summary Model 1 Sub-Struktur-2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.442 ^a	.824	.087	19.027

a. Predictors: (Constant), BUDAYA ORGANISASI, PERILAKU KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA

b. Dependent Variable: KINERJA

6. Perhitungan Besar Pengaruh pada Sub-Struktur 2

Untuk mengetahui besarnya pengaruh yang diterima oleh sebuah variabel endogen dari tiga variabel eksogen, dapat secara parsial maupun bersama-sama. Pengaruh secara parsial berupa pengaruh langsung, maupun pengaruh tidak langsung, yaitu melalui variabel eksogen yang lain.

a. Menghitung pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total variabel Budaya Organisasi (X_1) terhadap variabel Kinerja (Y) secara parsial bersama variabel Perilaku Kepemimpinan (X_2), dan variabel Kepuasan Kerja (X_3):

- 1) Besarnya pengaruh langsung variabel (X_1) terhadap variabel (Y) = $\rho_{YX_1} \times \rho_{YX_1} = 0.587 \times 0.587 = 0.3446 = 34,46\%$
- 2) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel (X_1) terhadap variabel (Y), melalui variabel Perilaku Kepemimpinan (X_2) = $\rho_{YX_1} \times r_{X_1X_2} \times \rho_{YX_2} = 0.587 \times 0.891 \times 0.529 = 0.2767 = 27,67\%$
- 3) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel (X_1) terhadap variabel (Y), melalui variabel Kepuasan Kerja (X_3) = $\rho_{YX_1} \times r_{X_1X_3} \times \rho_{YX_3} = 0.587 \times 0.812 \times 0.641 = 0.3089 = 30,55\%$

- 4) Besarnya pengaruh total variabel X_1 terhadap variabel Y melalui variabel Perilaku Kepemimpinan (X_2), dan Kepuasan Kerja (X_3) = $[\rho_{YX_1} \times \rho_{YX_1}] + [\rho_{YX_1} \times r_{X_1X_2} \times \rho_{YX_2}] + [\rho_{YX_1} \times r_{X_1X_3} \times \rho_{YX_3}] = 0.3446 + 0.2767 + 0.3055 = 0.9268 = 92,68\%$

Kesimpulan : pengaruh variabel Budaya Organisasi (X_1) terhadap variabel Kinerja (Y) adalah **sebesar 92,68%** hal ini berarti Kinerja ditentukan oleh Budaya Organisasi sebesar 92,68%

b. Menghitung pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total variabel Perilaku Kepemimpinan (X_2) terhadap variabel Kinerja (Y) secara parsial bersama variabel Budaya Organisasi (X_1), dan Kepuasan Kerja (X_3):

- 1) Besarnya pengaruh langsung variabel (X_2) terhadap variabel (Y) = $\rho_{YX_2} \times \rho_{YX_2} = 0.529 \times 0.529 = 0.2798 = 27,98\%$
- 2) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel (X_2) terhadap variabel (Y), melalui variabel Budaya Organisasi (X_1), = $\rho_{YX_2} \times r_{X_2X_1} \times \rho_{YX_1} = 0.529 \times 0.891 \times 0.587 = 0.2767 = 27,67\%$
- 3) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel (X_2) terhadap variabel (Y), melalui variabel Kepuasan Kerja (X_3), = $\rho_{YX_2} \times r_{X_2X_3} \times \rho_{YX_3} = 0.529 \times 0.812 \times 0.641 = 0.2767 = 27,67\%$

$$\begin{aligned} \text{Kerja (X}_3\text{)} &= \rho_{YX_2} \times r_{X_2X_3} \times \rho_{YX_3} \\ &= 0.529 \times 0.803 \times 0.641 = 0.2723 \\ &= 27,23\% \end{aligned}$$

- 4) Besarnya pengaruh total variabel (X₂) terhadap variabel Y melalui variabel Budaya Organisasi (X₁), dan Kepuasan Kerja (X₃) = $[\rho_{YX_1} \times r_{X_1X_2} \times \rho_{YX_2}] + [\rho_{YX_1} \times r_{X_1X_3} \times \rho_{YX_3}] = 0.2798 + 0.2767 + 0.2723 = 0.8288 = 82,88\%$

Kesimpulan : pengaruh variabel Perilaku Kepemimpinan (X₁) terhadap variabel Kinerja (Y) adalah **sebesar 82,88%**, hal ini berarti Kinerja ditentukan oleh Perilaku Kepemimpinan sebesar 82,88%

c. Menghitung pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total variabel Kepuasan Kerja (X₃) terhadap variabel Kinerja (Y) secara parsial bersama variabel Budaya Organisasi (X₁), dan Perilaku Kepemimpinan (X₂):

- 1) Besarnya pengaruh langsung variabel (X₃) terhadap variabel (Y) = $\rho_{YX_3} \times \rho_{YX_3} = 0.641 \times 0.641 = 0.4109 = 41,09\%$
- 2) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel (X₃) terhadap variabel (Y), melalui variabel Budaya Organisasi (X₁), = $\rho_{YX_3} \times r_{X_1X_3} \times \rho_{YX_1} = 0.641 \times 0.812 \times 0.587 = 0.3055 = 30,55\%$
- 3) Besarnya pengaruh tidak langsung variabel (X₃) terhadap variabel (Y) melalui variabel Perilaku Kepemimpinan (X₂), = $\rho_{YX_3} \times r_{X_2X_3} \times \rho_{YX_2} = 0.641 \times 0.803 \times 0.529 = 0.2723 = 27,23\%$
- 4) Besarnya pengaruh total variabel (X₃) terhadap variabel Y melalui variabel Budaya Organisasi (X₁), dan variabel Perilaku Kepemimpinan (X₂), = $[\rho_{YX_3} \times \rho_{YX_3}] + [\rho_{YX_3} \times r_{X_1X_3} \times \rho_{YX_1}] + [\rho_{YX_3} \times r_{X_2X_3} \times \rho_{YX_2}] = 0.4109 +$

$$0.3055 + 0.2723 = 0.9887 = 98,87\%$$

Kesimpulan : pengaruh variabel Kepuasan Kerja (X₃), terhadap variabel Kinerja (Y) adalah **sebesar 98,87%**, berarti Kinerja ditentukan oleh Kepuasan Kerja sebesar 98,87%.

D. Kesimpulan Pengujian Hipotesis

Dari kesimpulan yang diperoleh dapat dikomparasikan dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Dari Lima hipotesis yang diajukan, berdasarkan hasil penelitian, seluruh hipotesis null (H₀) ditolak dan menerima hipotesis alternatif (H₁).

1). Hipotesis Pertama

Hipotesis null (H₀) ditolak berdasarkan uji keberartian koefisien jalur, nilai hitung ρ untuk variabel Budaya Organisasi (X₁) = 0.001 atau **0.001 < 0.05**. Hal ini berarti secara parsial terdapat pengaruh secara signifikan antara Budaya Organisasi (X₁) terhadap Kepuasan Kerja (X₃). Hipotesis satu (H₁) diterima yaitu: "Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja". Besar pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar **95,51%**.

2) Hipotesis Kedua

Hipotesis null (H₀) ditolak berdasarkan uji keberartian koefisien jalur, nilai hitung ρ untuk variabel Perilaku Kepemimpinan (X₂) = 0.002 atau **0.002 < 0.05**. Hal ini berarti secara parsial terdapat pengaruh secara signifikan antara Perilaku Kepemimpinan (X₂) terhadap Kepuasan Kerja (X₃). Hipotesis satu (H₁) diterima yaitu: "Terdapat Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja". Besar Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar **87,71%**.

3) Hipotesis Ketiga

Hipotesis null (H_0) ditolak berdasarkan uji keberartian koefisien jalur, nilai hitung ρ untuk variabel Budaya Organisasi (X_1) = 0.002 atau **0.002 < 0.05**. Hal ini berarti secara parsial terdapat pengaruh secara signifikan antara Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kinerja (Y). Hipotesis satu (H_1) diterima yaitu: "Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja". Besar pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja adalah sebesar **92,68%**.

4) Hipotesis Keempat

Hipotesis null (H_0) ditolak berdasarkan uji keberartian koefisien jalur, nilai hitung ρ untuk variabel Perilaku Kepemimpinan (X_2) = 0.003 atau **0.003 < 0.05**. Hal ini berarti secara parsial terdapat pengaruh secara signifikan antara Perilaku Kepemimpinan (X_2) terhadap Kinerja (Y). Hipotesis satu (H_1) diterima yaitu: "Terdapat pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja". Besar pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja adalah sebesar **82,88%**.

5) Hipotesis Kelima

Hipotesis null (H_0) ditolak berdasarkan uji keberartian koefisien jalur, nilai hitung ρ untuk variabel Kepuasan Kerja (X_3) = 0.001 atau **0.001 < 0.05**. Hal ini berarti secara parsial terdapat pengaruh secara signifikan antara Kepuasan Kerja (X_3) terhadap Kinerja (Y). Hipotesis satu (H_1) diterima yaitu: "Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja". Besar pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja adalah sebesar **98,87%**.

E. Keterbatasan Penelitian

Penelitian dengan judul pengaruh Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Indolife Pensionsama ini, berfokus pada pengujian pengaruh langsung antar variabel dalam hubungan kausal yang disajikan dengan sebuah jalur kausalistik. Untuk keperluan ini digunakan analisis jalur dengan dibantu software SPSS 20.0. Penelitian ini terlepas dari keterbatasan yang dapat mengakibatkan pada pengukuran variabel secara akurat, dan ikut menentukan variabel kinerja, dalam penelitian ini.

V. KESIMPULAN dan IMPLIKASI

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian, maka temuan penelitian disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan di PT. Indolife Pensionsama. Temuan ini dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya kualitas Kepuasan Kerja, salah satunya dipengaruhi oleh Budaya Organisasi, sehingga jika kualitas Budaya Organisasi ditingkatkan, dapat meningkatkan kualitas Kepuasan Kerja.
2. Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja karyawan di PT. Indolife Pensionsama. Temuan ini dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya kualitas Kepuasan Kerja, salah satunya dipengaruhi oleh Perilaku Kepemimpinan, sehingga jika kualitas Perilaku Kepemimpinan ditingkatkan, akan dapat meningkatkan kualitas Kepuasan Kerja.
3. Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan di PT. Indolife

Pensiantama. Temuan ini dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya kualitas Kinerja, salah satunya dipengaruhi oleh Budaya Organisasi, sehingga jika kualitas Budaya Organisasi ditingkatkan, akan dapat meningkatkan kualitas Kinerja.

4. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan di PT. Indolife Pensiantama. Temuan ini dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya kualitas Kinerja, salah satunya dipengaruhi oleh Perilaku Kepemimpinan, sehingga jika kualitas Perilaku Kepemimpinan ditingkatkan, akan dapat meningkatkan kualitas Kinerja.
5. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap karyawan di PT. Indolife Pensiantama. Temuan ini dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya kualitas Kinerja, salah satunya dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja, sehingga jika kualitas Kepuasan Kerja ditingkatkan, akan dapat meningkatkan kualitas Kinerja.

B. IMPLIKASI

Berdasarkan kesimpulan penelitian di atas, maka diajukan implikasi hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kualitas Kepuasan Kerja karyawan di PT. Indolife Pensiantama. diperlukan peningkatan kualitas Budaya Organisasi. Hal ini berarti jika kualitas Budaya Organisasi ditingkatkan, akan berpengaruh terhadap peningkatan Kepuasan Kerja.
2. Untuk meningkatkan kualitas karyawan di PT. Indolife Pensiantama. diperlukan peningkatan kualitas Perilaku Kepemimpinan. Hal ini berarti jika kualitas Perilaku Kepemimpinan ditingkatkan, akan berpengaruh terhadap peningkatan Kepuasan Kerja.
3. Untuk meningkatkan kualitas Kinerja karyawan di PT. Indolife Pensiantama. diperlukan peningkatan kualitas Budaya Organisasi. Hal ini berarti jika kualitas Budaya Organisasi ditingkatkan, akan berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja.
4. Untuk meningkatkan kualitas Kinerja karyawan di PT. Indolife Pensiantama. diperlukan peningkatan kualitas Perilaku Kepemimpinan. Hal ini berarti jika kualitas Perilaku Kepemimpinan ditingkatkan, akan berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja.
5. Untuk meningkatkan kualitas Kinerja karyawan di PT. Indolife Pensiantama. diperlukan peningkatan kualitas Kepuasan Kerja. Hal ini berarti jika kualitas Kepuasan Kerja ditingkatkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Colquitt, Jason A., Lepine Jeffery A., & Wesson, Michael J., *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the workplace*, Fourth edition, New York: McGraw-Hill Irwin, 2015.
- Dessler, Gary, *Fundamentals of Human Resource Management*, Third Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2014.
- Ivancevich, John M., Konopaske, Robert & Matteson, Michael T., *Organizational Behavior and Management*, Eleventh Edition, New York: McGraw-Hill International Edition, 2018

Kadarwati, Dr. Ir. MM., AAIJ., *Perilaku Organisasi: Pendukung Motivasi Karyawan Berkinerja Tinggi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2019

Mathis, Robert L. & Jackson, John H., *Human Resource Management*, Fifteenth Edition, Cengage Learning, 2017

Mondy, R. Wayne, *Human Resource Management*, Fourteenth Edition, New Jersey: Pearson Prentice-Hill International Edition, 2016.