



ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING TERHADAP KINERJA KARYAWAN CV MANGROVE INTERNASIONAL

Rindi wirawati putri

Magister Manajemen Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta
rindiwirawati@gmail.com

Abstract

This research aimed to analyse the effect of Leadership Style, Organizational culture with Employee Satisfaction as intervening variable on Employee Performance of CV Mangrove International. This research used sensus sampling method was 50 respondent. Primary data used quistionare. Analysis tool instrument used SPSS for windows 17.0 and Analysis tool of inferential used patial least Square (PLS) which is SEM variance basis with software Smart PLS 3.0. The result showed that: 1) Leadership Style gives significantly positive effect on employee satisfaction 2) Organizational Culture gives non significantly negative effect on employee satisfaction 3) Leadership Style gives non significantly negative effect on employee performance 4) Organizational Culture gives non significantly negative effect on employee performance 5) Leadership Style simultan combined with Organizational Culture gives non significantly positive effect on employee satisfaction 6) Leadership Style simultan combined with Organizational Culture gives non significantly positive effect on employee performance 7) Employee satisfaction gives positive effect on employee performance 8) All effect of variable with mediation of employee satisfaction gives non significanly positive effect on employee performance of CV Mangrove International.

Keywords: Leadership Style, Organizational Culture, Job Satisfaction, employee performance.

Abstraksi

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada kinerja karyawan CV Mangrove Internasional. Penelitian ini menggunakan metode sampling sensus sebanyak 50 responden. Data primer menggunakan kuisioner. Alat analisis instrumen penelitian menggunakan SPSS windows 17.0 dan alat analisis inferensial menggunakan PLS dengan variasi SEM berbasis software Smart PLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan 1) gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif secara signifikan pada kepuasan karyawan, 2) budaya organisasi berpengaruh neutif dan tidak sinifikan pada kepuasan karyawan, 3) gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak sigifikan pada kinerja karyawan, 4) budaya organisasi berpengaruh neutif dan tidak sinifikan pada kinerja karyawan, 5) simultan gaya kepemimpinan dikombinasi dengan budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan pada kepuasan karyawan, 6) simultan gaya kepemimpinan dikombinasi dengan budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan pada kinerja karyawan, 7) kepuasan karyawan berpenaruh positif pada kinerja karyawan, 8) seluruh variabel dengan mediasi kepuasan karyawan berpenaruh positif namun tidak signifikan pada kinerja karyawan CV Mangrove Internasional.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Dalam penelitian ini akan meneliti kinerja karyawan di CV. Mangrove Internasional Cabang Gejayan yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan. Fenomena (Gaya kepemimpinan) yang terjadi di CV. mangrove adalah pimpinan masih belum sepenuhnya mampu untuk mengarahkan para karyawan yang ada di bawah kepemimpinannya. Salah satu permasalahan adalah munculnya keluhan dan ketidakpuasan karyawan terhadap kepemimpinan yang ada diantaranya disebabkan oleh kurangnya tingkat perhatian khusus dari pimpinan, kurang cepat tanggap, realisasi rencana yang sering tidak konsisten dan terlalu lambat sehingga kinerja karyawan kurang bagus dan belum sesuai dengan standar operasional prosedur perusahaan, hal ini dapat diketahui dari target kerja masing-masing individu dan pencapaian organisasi yang belum maksimal.

Fenomena (Budaya organisasi) yang terjadi di CV. mangrove, adalah masih banyak diantara para karyawan yang belum memahami visi, misi, dan tujuan organisasi sebagai arah jangka panjang yang sangat berarti bagi kelanjutan hidup organisasi. Dalam menjalankan budaya kerja, karyawan diberikan kesempatan yang sama, namun pelaksanaan yang terjadi ternyata antara masing-masing

TINJAUAN PUSTAKA

Gaya Kepemimpinan adalah merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang dia inginkan (Yukl,2010).

Budaya Organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh instansi dari pola

karyawan hasil kerjanya tidak sama. Jadi hasil kerja tergantung dari bagaimana usaha karyawan menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya secara pribadi. Fenomena (Kepuasan Kerja) yang terjadi di CV. Mangrove, adalah masih kurang fasilitas prasarana dan sarana dalam bekerja, tingkat penghargaan terhadap karyawan masih belum maksimal. Hal ini tentu saja mengurangi porsi karyawan dalam ikut memikirkan dan mengembangkan kemajuan perusahaan sehingga perusahaan belum berkembang secara optimal. Fenomena (kinerja) yang terjadi di CV. Mangrove, adalah masih terdapat karyawan yang tidak disiplin dan tidak tepat waktu menyerahkan Laporan harian. Laporan mingguan dan laporan audit bulanan pada waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Berdasarkan kondisi tersebut penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan, pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, secara stimultan bersama-sama berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara stimultan bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, dan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV. Mangrove Internasional

kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang melalui proses sosialisasi terbentuk menjadi aturan yang dipakai sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak oleh pegawai dalam instansi ,dalam usaha mencapai tujuan instansi (Robbins,2003).

Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada didalam pekerjaannya sehingga timbul

dalam dirinya suatu perasan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya (Wexley dan Yukl, 1992).

Kinerja adalah merupakan prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standart kerja yang ditetapkan dalam melaksanakan tugasnya sebagai pegawai(Robbins:2006).

Hipotesis

- H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
- H2: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
- H3: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan.
- H4: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
- H5: Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi secara stimultan bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
- H6: Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi secara stimultan bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H7: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian yang dilakukan Ramlan Ruvendi (2005) dalam penelitiannya yang berjudul “Imbalan dan Gaya Kepemimpinan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan, Di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor”, menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan

kepuasan kerja pegawai Balai besar Industri Hasil Pertanian Bogor. Diungkapkan pula bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi (contingency). Indikasi turunannya semangat dan kegairahan kerja ditunjukan dengan tingginya tingkat absensi dan perpindahan pegawai. Hal ini timbul sebagai akibat dari kepemimpinan yang tidak disenangi.

Guritno dan Waridin (2005), dengan Judul Pengaruh Persepsi karyawan mengenai perilaku kepemimpinan kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja. JRBI. Vol 1. No 1. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Sehingga hasil penelitian menunjukan ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

Masrukun dan Waridin (2006) dengan Judul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai, Jurnal Ekonomi dann Bisnis, Vol 7, No.2. Hasil Penelitiannya menemukan hasil:

1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan.
2. Kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan.
3. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepemimpinan.
4. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai.
5. Kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
6. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
7. Motivasi, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, secara stimulan bersama-

- sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepemimpinan
8. Motivasi, Kepuasan kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan secara stimulan bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
 9. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Chaterina Melina (2012) dengan Judul Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang. Hasil penelitian tersebut menemukan hasil:

1. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi .
4. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Rudy Pramudyanto (2015) dengan Judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen POLITEKNIK “API” Yogyakarta dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Hasil penelitian tersebut menemukan hasil:

1. Budaya Organisasi berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

2. Gaya Kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
3. Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
4. Budaya Organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
5. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
6. Kepuasan Kerja berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap kinerja karyawan.
7. Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

METODE PENELITIAN

Subjek dalam penelitian ini adalah Seluruh karyawan CV. Mangrove Cabang Gejayan yang berjumlah 50 orang. Obyek dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel Intervening.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan CV. Mangrove Cabang Gejayan. Adapun jumlah sampel adalah keseluruhan karyawan CV.Mangrove Cabang Gejayan yang berjumlah 50 orang.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah metode sensus. Metode Sensus yaitu semua anggota populasi menjadi sampel. (Sugiyono, 2008:122). Sensus lebih layak dilakukan jika penelitian yang dimaksudkan untuk menjelaskan karakteristik setiap elemen dari suatu

populasi. Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data mengenai persepsi karyawan tentang Analisis Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara (1) Mengadakan pengamatan langsung ke lokasi penelitian. Pengamatan ini dilakukan untuk memperoleh gambaran suasana tempat kerja, proses kerja dan hal-hal lain yang diperlukan. (2) Memberikan kuesioner kepada pihak yang bersangkutan. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi tentang persepsi karyawan yang berkaitan dengan kepemimpinan, budaya kerja, kompensasi, dan kinerja serta Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada pihak yang bersangkutan. Peneliti memberikan kuesioner pada karyawan CV. Mangrove Internasional yang berjumlah 50 orang. Jawaban atas daftar pertanyaan/kuesioner yang harus diisi oleh responden dibuat dengan menggunakan skala likert (*likert scale*), yaitu dengan rentangan 1 sampai dengan 5, dimana nilai 1 adalah sangat tidak sesuai/setuju, dan nilai 5 adalah sangat

sesuai/setuju. (Mas'ud, 2004:128), seperti contoh berikut.

Tabel 2.1. Kategori & Skoring

Pertanyaan	Disingkat	Skor
Sangat Tidak Setuju	STS	1
Tidak Setuju	TS	2
Netral	N	3
Setuju	S	4
Sangat Setuju	SS	5

Sumber: (Mas'ud , 2004:128)

Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah ubahan yang memiliki variasi nilai (Ferdinand, 2006:12). Ubahan disini ialah konsep abstrak yang telah diubah dengan menyebutkan dimensi tertentu yang dapat diukur. Dalam penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu: (1) Variabel bebas (*Independent Variable*), Dalam penelitian ini yang menjadi variable bebas ialah Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Kerja (X2). (2) Variabel Intervening, dalam penelitian ini yang menjadi variable Intervening adalah Kepuasan kerja (Y1). (3) Variabel terikat (*Dependent Variable*), dalam penelitian ini yang menjadi variable terikat adalah Kinerja (Y2).

Uji Instrumen

Validitas

Validitas menunjukkan tingkat seberapa besar item-item instrumen dapat mewakili konsep yang diukur. (Wiyono, 2011:112). Manfaat validitas yaitu untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukuran dalam melakukan fungsi ukurnya yaitu agar data yang diperoleh bisa relevan/sesuai

dengan tujuan diadakannya pengukuran tersebut.

Uji validitas dilakukan dengan cara mengorelasikan antara skor item dengan skor total item. (Wiyono, 2011:112). Pengujian dilakukan 2 sisi dengan signifikansi 0,05. Item pertanyaan/pernyataan dinyatakan valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor totalnya.Untuk melakukan uji validitas, menggunakan teknik analisis korelasi bivariate *pearson*. Dinyatakan

signifikan jika, nilai sig. dua sisi dibawah 0,05 — atau nilai *pearson correlation* (r hitung) diatas r tabel.

Koefisien korelasi item-total dengan *Bivariate Pearson* dapat dicari dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$r_{ix} = \frac{n \sum ix - (\sum i)(\sum x)}{\sqrt{n \sum i^2 - (\sum i)^2} \sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2}}$$

Dimana R_{ix} adalah Koefisien korelasi item-total (*bivariate pearson*), i adalah Skor item, x adalah Skor Total, n adalah banyaknya subyek

Reliabilitas

Reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan alat tersebut dapat dipercaya. (Suryabrata, 2004:28). Dari pengertian beberapa ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Reliabilitas data adalah derajat konsistensi data yang bersangkutan. Realibilitas berkenaan dengan pertanyaan, apakah suatu data dapat dipercaya sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Suatu data dapat dikatakan reliabel jika selalu memberikan hasil yang sama jika diujikan pada kelompok yang sama pada waktu atau kesempatan yang berbeda.

Manfaat dari reabilitas data adalah untuk mengetahui atau menunjukkan keajekan suatu tes dalam mengukur gejala yang sama pada waktu dan kesempatan yang berbeda. Uji reliabilitas menggunakan metode *Alpha (Cronbach's)* dengan taraf signifikansi 0,05. (Wiyono, 2011). Instrument dikatakan reliabel apabila nilai alpha $>$ nilai *rproduct moment*. Menurut Sekaran (2006:44), reliabilitas kurang baik jika diperoleh nilai alpha kurang dari 0,6, sedangkan 0,7 dapat diterima

dan diatas 0,8 adalah baik. Adapun rumusreliabilitas dengan metode *Alpha* sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Dimana r_{11} adalah Reliabilitas instrument, k adalahbanyaknya butir pertanyaan, $\sum \sigma_b^2$ adalah jumlah varian butir, σ_1^2 adalah Varian total.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. (Sugiyono, 2004:69)

Telah disampaikan diatas pada Sub-Bab Metode Pengumpulan Data, kategori data dibagi menjadi 5 (lima) dari skor 1 sampai dengan 5. Untuk mengelompokkan data pada masing-masing kategori tersebut, perlu dibuat *range* (interval) dengan rumus berikut ini.

$$Int = \frac{\sum S_{max} - \sum S_{min}}{\sum_{i=1}^n K_i}$$

Dimana Int adalah Interval, $\sum S_{Max}$ adalah Skor Total Maksimum, $\sum S_{Min}$ adalah Skor Total Minimum, $\sum_{i=1}^n K_i$ adalah Jumlah Kategori

Analisis Inferensial

Statistik Inferensial, yaitu statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi.

Statistik ini cocok digunakan jika sampel diambil pada populasi yang jelas dan pengambilan sampel secara acak. Sering disebut statistik induktif atau statistik probabilitas karena

kesimpulan yang diberlakukan pada populasi berdasarkan pada data sampel dan kebenarannya bersifat peluang. Alat analisis yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS), yaitu SEM yang berbasis *variance*, dengan *software Smart PLS 3.0*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum.

Profil CV. Mangrove Internasional.

CV. Mangrove International adalah perusahaan yang didirikan oleh 15 alumni SMA Negeri 1 Yogyakarta pada Tahun 2002. Namun Pada tahun 2004 kepemilikan diambil alih oleh Rizki Akbar dan Ferry Irawan.

CV. Mangrove Internasional bergerak dibidang digital Printing, percetakan (offset) berbasis pada “Client Quality Service” yang semakin tumbuh dan semakin berkembang untuk menjadi perusahaan yang selalu berkomitmen kepada pelanggan. CV. Mangrove Internasional tidak hanya perusahaan percetakan dan finishing yang menerima jasa offset, Laminasi, UV POND, hot print, emboss, menerima juga pembuatan kalender, brosur, undangan dan produk-produk acrylic lainnya. CV. Mangrove Internasional selalu memberikan kemudahan dalam negosiasi, memberikan keunggulan dalam fasilitas, kelengkapan alat-alat produksi dan selalu memberikan kenyamanan dalam pelayanan.

Secara geografis, CV. Mangrove International di Yogyakarta memiliki 1 kantor pusat yang terletak dijalan Kh. Ahmad Dahlan Ngadiwinatan NG I/1296 dan memiliki 3 cabang sebagai tokonya yaitu di jalan Mayjend Sutoyo 87A Yogyakarta, jalan Bouenvile

CTX/2 Gejayan dan Jalan Parangtritis Km. 4 Yogyakarta. Sekarang CV. Mangrove Internasional mempunyai 300 karyawan yang terbagi di beberapa cabang.

Visi, Misi, Motto CV. Mangrove Internasional

Visi

- 1) Menjadi perusahaan nomor 1 dibidangnya
- 2) Menjadi Perusahaan yang bermanfaat
- 3) Menjadi Spiritual Company

Misi

- 1) Mendidik karyawan profesional dan mengikuti aturan perusahaan.
- 2) Mendidik karyawan bekerja sekaligus beribadah.
- 3) Semua karyawan disetiap devisi bekerja satu langkah satu tujuan mencapai target perusahaan.
- 4) Menciptakan budaya perusahaan sukses, agar sukses bekerja dan sukses dunia akhirat.
- 5) Memperbaiki sistem secara terus-menerus sesuai dengan perkembangan dan masukan-masukan dari karyawan

Karakteristik Responden

Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, terdiri jumlah responden yang berjenis kelamin pria berjumlah 43 responden dengan presentase 86% dari total keseluruhan responden sebanyak 50 responden. Sedangkan jumlah responden yang berjenis kelamin wanita berjumlah 7 responden dengan presentase sebesar 14% dari total keseluruh responden yang berjumlah 50 responden.

Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan, terdiri dari jumlah responden memiliki latar belakang pendidikan S1 berjumlah 8 responden dengan presentase 16% dari total

keseluruhan responden sebanyak 50 orang, responden yang memiliki latar belakang pendidikan Diploma berjumlah 6 responden dengan presentase 12% dari total keseluruhan responden sebanyak 50 responden dan responden yang memiliki latar belakang pendidikan SMA / SMK sejumlah 36 dengan presentase 72%.

Deskripsi Responden Berdasarkan Usia bahwa jumlah responden yang berusia jumlah responden yang berusia 16-25 tahun berjumlah 31 responden dengan presentase 62% dari total keseluruhan responden sebanyak 50 orang, Sedangkan jumlah responden yang berusia 26-40 tahun berjumlah 19 responden dengan presentase sebesar 38 % dari total keseluruhan responden sebanyak 50 responden.

Uji Instrumen

Dalam menguji hasil uji instrumen, maka data yang diperoleh harus terlebih dahulu dilakukan pengujian instrumen karena belum valid dan reliabel. Pengujian terhadap validitas dan reliabilitas instumen menggunakan data dari responden. Dalam hal ini aplikasi yang digunakan adalah SPSS 17.0. Butir kuesioner dinyatakan sahif dengan syarat sebagai berikut:

1. Untuk menguji validitas, jika tingkat korelasi antara indikator variabel dengan variabel mempunyai tingkat signifikan $< 0,05$ maka data dikatakan bahwa indikator tersebut valid.
2. Pengujian reliabilitas antara lain:
 - a. Jika $Cronbach's\ alpha > 0,7$ maka variabel tersebut reliabel.
 - b. Jika $Cronbach's\ alpha < 0,7$ maka variabel tersebut tidak reliabel.

Berdasarkan uji validitas yang dilakukan, diperoleh hasil untuk setiap instumen pengukuran variabel sebagai berikut:

Variabel Kepemimpinan

Variabel Kepemimpinan di ukur dengan menggunakan 12 butir pernyataan, dengan hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukan bahwa semua butir pengukur variabel Gaya Kepemimpinan dinyatakan valid karena semua butir mempunyai korelasi dengan taraf signifikansi $< 0,05$. Demikian pula dengan uji reliabilitas, diketahui bahwa harga $Cronbach's\ alpha > 0,7$ yaitu 0,764 sehingga butir pengukur variabel Gaya Kepemimpinan dinyatakan reliabel.

Variabel Budaya Kerja

Variabel Budaya Kerja di ukur dengan menggunakan 9 butir pernyataan, dengan hasil uji validitas dan reliabilitas bahwa semua butir pengukur variabel Budaya Organisasi dinyatakan valid karena semua butir mempunyai korelasi dengan taraf signifikansi $< 0,05$, Demikian pula dengan uji reliabilitas, diketahui bahwa harga $Cronbach's\ alpha > 0,7$ yaitu 0,711 sehingga butir pengukur variabel Budaya Organisasi dinyatakan reliabel.

Variabel Kepuasan Kerja

Variabel Kepuasan Kerja di ukur dengan menggunakan 9 butir pernyataan, dengan hasil uji validitas dan reliabilitas bahwa semua butir pengukur variabel Kepuasan Kerja dinyatakan valid karena semua butir mempunyai korelasi dengan taraf signifikansi $< 0,05$. Demikian pula dengan uji reliabilitas, diketahui bahwa harga $Cronbach's\ alpha > 0,7$ yaitu 0,717 sehingga butir pengukur variabel Kepuasan Kerja dinyatakan reliabel.

Variabel Kinerja Kinerja

Variabel Kinerja di ukur dengan menggunakan 18 butir pernyataan, dengan hasil uji validitas dan reliabilitas bahwa semua butir pengukur variabel

Kepemimpinan dinyatakan valid karena semua butir mempunyai korelasi dengan taraf signifikansi $< 0,05$. Sedangkan item 3 dan 18 tidak valid karena taraf signifikansi $> 0,05$ sehingga dihilangkan. Demikian pula dengan uji reliabilitas, diketahui bahwa harga *Cronbach's alpha* $> 0,7$ yaitu 0,856 sehingga butir pengukur variabel Kinerja dinyatakan reliabel.

Analisis Deskriptif

Untuk mengetahui secara lebih detail mengenai Variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan dan Kinerja maka dalam analisis deskriptif dapat dijabarkan sebagai berikut :

Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Untuk mengetahui deskritif secara keseluruhan digunakan nilai skor total maksimum yaitu 60 (12×5) dan nilai total skor minimum yaitu 12 (12×1). Sehingga diperoleh interval sebagai sebesar 10

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan CV. Mangrove Internasional menunjukkan dari 50 responden yang menyatakan persepsinya terhadap Gaya Kepemimpinan di CV Mangrove Cabang Gejayan Kota Yogyakarta ada 1 responden (2%) menyatakan "Tidak setuju", 2 Responden menyatakan "Netral" (4%), 8 responden (15,60%) menyatakan "Sangat Setuju", dan yang menyatakan "Setuju" ada 39 responden (78,00%), sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan CV Mangrove Cabang Gejayan Kota Yogyakarta sangat baik.

Variabel Budaya Organisasi (X2)

Untuk mengetahui deskritif secara keseluruhan digunakan nilai skor total maksimum yaitu 45 (9×5) dan nilai total

skor minimum yaitu 9 (9×1). Sehingga diperoleh interval sebesar 7.

Dari 50 responden yang menyatakan persepsinya "Sangat Setuju" terhadap Budaya Organisasi di CV Mangrove Cabang Gejayan Kota Yogyakarta ada 20 responden (40%), yang menyatakan "Setuju" ada 29 responden (58%), dan yang menyatakan persepsinya "Netral" ada 1 responden (2%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya Kerja di Kecamatan Gondokusuman Kota Yogyakarta adalah sudah cukup baik.

Variabel Kepuasan Kerja (Y1)

Untuk mengetahui deskritif secara keseluruhan digunakan nilai skor total maksimum yaitu 75 (15×5) dan nilai total skor minimum yaitu 15 (15×1). Sehingga diperoleh interval sebesar 12.

Dari 50 responden yang menyatakan persepsinya terhadap Kepuasan Kerja karyawan di CV Mangrove Cabang Gejayan ada 7 responden (14%), yang menyatakan "Setuju" ada 36 responden (72%), yang menyatakan "Netral" ada 6 responden (12%), dan yang menyatakan "Tidak Setuju" ada 1 responden (2%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja CV Mangrove Cabang Gejayan adalah sangat baik.

Variabel Kinerja (Y2)

Untuk mengetahui deskritif secara keseluruhan digunakan nilai skor total maksimum yaitu 90 (18×5) dan nilai total skor minimum yaitu 18 (18×1). Sehingga diperoleh interval sebesar 14.

Dari 3850 responden yang menyatakan persepsinya "Sangat Setuju" terhadap Kinerja Karyawan CV Mangrove Cabang Gejayan ada 4 responden (10,50%), yang menyatakan "Setuju" ada 33 responden (86,84%), dan yang menyatakan persepsinya "Netral" ada 1 responden (5%).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan CV Mangrove Cabang Gejayan adalah sangat baik.

Uji Indikator

Uji indikator atau disebut juga *Outer model* atau *measurement model* adalah menguji hubungan antara indikator terhadap variabel konstruknya. Dari uji indikator ini diperoleh output validitas dan realibilitas model yang diukur dengan kriteria: *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*.

a. Convergent Validity

Convergent Validity diukur dari korelasi antara skor indikator dengan konstruknya. Indikator individu dianggap valid jika memiliki nilai korelasi di atas 0,50, apabila ada indikator yang tidak memenuhi syarat ini maka harus dibuang.

Berdasarkan tabel 3.1, indikator setelah melalui uji *convergent validity* dinyatakan valid karena nilai loadingnya $>0,50$, dan ada beberapa indikator yang tidak valid karena nilai loadingnya $<0,50$.

b. Discriminant Validity

Discriminant Validity yang diukur dari *cross loading* antara indikator dengan konstruknya. Indikator dinyatakan valid jika hubungan indikator dengan konstruknya lebih tinggi dibandingkan dengan hubungannya dengan konstruk yang lain. *Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep darimasing-masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang baik jika setiap nilai *cross loading* indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai loading yang lebih

besar dibanding nilai loading jika dikorelasikan dengan variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* dinyatakan valid karena “loyal” terhadap variabel laten induknya dan ada beberapa indikator yang tidak valid dikarenakan “tidak loyal” terhadap variable induknya.

c. Composite Reliability

Tabel 3.3 : Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Gaya Kepemimpinan	0,885
Budaya Organisasi	0,829
Kepuasan Kerja	0,733
Kinerja	0,859

Sumber : *Calculated Model, Kelompok Goodness Of Fit.*

Semua variabel laten dinyatakan reliabel karena nilai *composite reliability* bernilai diatas 0,70. (Ghozali, 2008:10).

Uji Hipotesis

Uji Hipotesis dilakukan berdasarkan hasil uji model struktural (*inner model*) yang meliputi output R^2 *Adjusted*, koefisien parameter dan *P Value*.

Koefisien Parameter dan P Value

Dalam penelitian ini, uji hipotesis menggunakan *Inner Model* atau *structural model*, yang menggambarkan hubungan dan pengaruh antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*, juga dilakukan uji signifikansi pengaruh antar konstruk dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi *P Value*nya.

PEMBAHASAN

Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Dari hasil pengujian hipotesis diatas, bahwa gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1). Nilai koefisien parameter sebesar 0,402 (P Value 0,022) menandakan adanya pengaruh positif dan signifikan yang artinya semangkin baik gaya kepemimpinan maka semangkin tinggi kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ramlan Ruvendi (2005), hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kinerja.

Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Dari hasil pengujian hipotesis diatas, variabel Budaya Organisasi tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Karena diketahui bahwa nilai P Value $0,603 > 0,05$, ini menunjukan bahwa budaya organisasi (X2) berpengaruh negative namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1). Nilai koefisien parameter sebesar -0,094 (P Value 0,603) menandakan adanya pengaruh negatif namun tidak signifikan yang artinya semangkin baik budaya organisasi maka semangkin rendah kepuasan kerja. Hal ini bertentangan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chaterina Melina Taurisa (2012) hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja.

Dari hasil pengujian hipotesis diatas,variabel Gaya Kepemimpinan tidak terbukti berpengaruh signifikan

terhadap Kinerja, karena diketahui bahwa nilai P Value $0,89 > 0,05$, ini menunjukan bahwa Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh negative namun tidak signifikan terhadap Kinerja (Y2). Nilai koefisien parameter sebesar -0,026 (P Value 0,89) menandakan adanya pengaruh negatif namun tidak signifikan yang artinya semangkin baik Gaya Kepemimpinan maka semakin rendah Kinerja Karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rudy Pramudyanto (2015) Gaya Kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja.

Dari hasil pengujian hipotesis diatas, variabel Budaya Organisasi tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kinerja bahwa nilai P Value $0,175 > 0,05$, ini menunjukan bahwa Budaya Organisasi (X2) berpengaruh negative namun tidak signifikan terhadap Kinerja (Y2). Nilai koefisien parameter sebesar -0,274 (P Value 0,175) menandakan adanya pengaruh negatif namun tidak signifikan yang artinya semangkin baik Budaya Organisasi maka semakin rendah Kinerja Karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rudy Pramudyanto (2015) Budaya Organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

5. Variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Berdasarkan hasil pengujian diatas diketahui bahwa nilai P Value $0,193 > 0,05$, ini menunjukan bahwa Gaya kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi(X2) secara simultan

berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y1). Nilai R Square sebesar 0,082 (P Value 0,378) menandakan adanya pengaruh positif namun tidak signifikan yang artinya semangkin tinggi Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi maka semangkin rendah kepuasan kerja karyawan.

6. Variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diatas diketahui bahwa nilai P Value $0,282 > 0,05$, ini menunjukan bahwa Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organiasi (X2) secara simultan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2). Nilai R Square sebesar 0,91 (P Value 0,282) menandakan adanya pengaruh positif namun tidak signifikan yang artinya semangkin tinggi gaya kepemimpinan dan budaya organisasi maka semangkin rendah kinerja karyawan

1. Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diatas diketahui bahwa nilai P Value $0,503 > 0,05$, ini menunjukan bahwa Kepuasan kerja (Y1) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja (Y2). Nilai koefisien parameter sebesar 0,11 (P Value 0,503) menandakan adanya pengaruh positif namun tidak signifikan yang artinya semangkin tinggi kepuasan kerja maka semangkin rendah kinerja karyawan

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa 1) gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif secara signifikan pada kepuasan karyawan, 2) budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak

signifikan pada kepuasan karyawan, 3) gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan pada kinerja karyawan, 4) budaya organisasi berpengaruh neutif dan tidak sinifikan pada kinerja karyawan, 5) simultan gaya kepemimpinan dikombinasi dengan budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan pada kepuasan karyawan, 6) simultan gaya kepemimpinan dikombinasi dengan budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan pada kinerja karyawan, 7) kepuasan karyawan berpengaruh positif pada kinerja karyawan, 8) seluruh variabel dengan mediasi kepuasan karyawan berpenaruh positif namun tidak signifikan pada kinerja karyawan CV Mangrove Internasional.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, terdapat beberapa saran yang diajukan untuk CV. Mangrove antara lain: perlunya melakukan beberapa perubahan pada gaya kepemimpinan yaitu manajer lebih terbuka terhadap masukan dari bawahan dalam rangka memajukan perusahaan dan pemimpin lebih sering melakukan briefing atau diskusi dengan bawahan sehingga kepemimpinan di CV.Mangrove tidak terlalu dominan dan Manajer hanya bertugas memonitor dan mengontrol hasil kerja para karyawan. Selain itu, juga diperlukan perhatian dari pihak perusahaan untuk melakukan beberapa perbaikan mengenai budaya organisasi menyangkut hal kedisiplinan para karyawan dalam menerima tugas dan tanggung jawab sesuai dengan jobdes, beberapa perbaikan mengenai hal kepuasan kerja para karyawan menyangkut masalah tunjangan dan intensif degan lama karyawan bekerja dan disesuaikan sesuai dengan jabatan dan tanggung jawab kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Cahyono, S. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Tengah. JRBI:1
- Fuad, M. 2004. Survei Diagnosis Organizational, (Konsep dan Aplikasi). Badan Penerbit UNDIP. Semarang.
- Ghozali, I. 2008. Structural Equation Modelling, Metode Alternative dengan Partial Least Square. Edisi 2. Undip. Semarang.
- Gibson, et al. 1995. Organisasi Perilaku, Struktur, Proses. Edisi 5 Jilid 1 Cetakan 8. Erlangga. Jakarta. 123-124.
- Greenberg and Baron. 2000. Assessing Construct Validity in Organizational Research Administrative Science Quarterly.
- Guritno, W. 2005. Pengaruh persepsi karyawan mengenai perilaku kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi terhadap kinerja. JRBI:1
- Handoko, H. 1995. Manajemen Personalia dan SDM Edisi 2. BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, M. 2005. Manajemen Sumberdaya Manusia Cetakan 7 Edisi revisi. Bumi Aksara. Jakarta.
- Kadir dan A. Didik. 2003. Pengaruh komitmen organizational terhadap kepuasan kerja dan keinginan karyawan untuk berppindah. Jurnal Bisnis dan Strategi:2.
- Kartini, K. 1994. Pimpinan dan Kepemimpinan. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Koesmono, T. H. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan:7(2).
- Lodge, B. Dan C. Derek. 1993. Organizational Behaviour and Design Terjemahan Sularno Tjiptowardoyo. Gramedia. Jakarta.
- Luthans, E. A. 1998. Organizational Behaviour. 6th Edition. Mc. Graw Hill Book Co. Singapore.
- Mangkunegara, A. A. Dan A. Prabu. 2001. Manajemen Sumberdaya Perusahaan. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mangkunegara, A. A. Dan A. Prabu. 2005. Evaluasi kinerja SDM. Rafika Aditama. Bandung.
- Munandar, A. S. 2001. Psikologi Industri dan Organisasi. UI Press. Jakarta.
- Robbins, S. 2006. Perilaku Organisasi Edisi 10. Prentice Hall. New Jersey.
- Robbins, S. 2006. Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi Aplikasi, Edisi Bahasa Indonesia. PT. Pren Halindo. Jakarta.

- Sarwono, J. 2007. Analisis Jalur Untuk Riset Bisnis. CV. Andi Offset. Yogyakarta.
- Siagian, S. P. 1997. Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi. Gunung Agung. Jakarta.
- Suit, J. 1996. Aspek Sikap Mental dalam MSDM. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Terry, G. 1985. Manajemen Edisi Terjemahan. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Waridin dan Masrukin. 2006. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. Ekonomi Bisnis:7(2)
- Winardi, J. 2001. Motivasi dan Pemotivasi dalam Manajemen. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Wiyono, G. 2011. Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS 17.0 dan Smart PLS 2.0. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Yukl, G. 2007. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Indeks: Edisi Kelima. Jakarta.