

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PT ASURANSI KREDIT INDONESIA**

**Budi Santoso Ali<sup>1)</sup>, Iwan Kurniawan<sup>2)</sup> dan M. Harri<sup>3)</sup>**

Afiliasi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Krisnadwipayana

Email: [alanbudisantosoali@gmail.com](mailto:alanbudisantosoali@gmail.com)

Submit : 25 Maret 2025, Review : 3 April 2025, Publish : 10 April 2025

### **ABSTRACT**

*This study aims to determine influence of leadership style and organizational culture affect employee performance through job satisfaction as an intervening variable. This study uses primary and secondary data by distributing questionnaires to employees of PT Asuransi Kredit Indonesia. The population in this study is employees of PT Asuransi Kredit Indonesia. Data analysis method using path analysis. The results of the study show that 1) Leadership style has a positive and significant effect on employee performance. 2) Organizational culture has a positive and significant effect on employee performance. 3) Leadership style has a positive and significant effect on job satisfaction. 4) Organizational culture has a positive and significant effect on job satisfaction. 5) Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. 6) job satisfaction cannot mediate leadership style in influencing employee performance. 7) Job satisfaction cannot mediate organizational culture in influencing employee performance.*

**Keywords :** Leadership style (;) organizational culture (;), employee performance (;) job satisfaction

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder dengan menyebarkan kuesioner kepada pegawai PT Asuransi Kredit Indonesia. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PT Asuransi Kredit Indonesia. Metode analisis data dengan menggunakan analisa jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 3) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 4) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 5) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 6) Kepuasan kerja tidak dapat memediasi gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. 7) Kepuasan kerja tidak dapat memediasi budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** Gaya kepemimpinan (;) budaya organisasi (;) kinerja pegawai (;) kepuasan kerja

## **PENDAHULUAN**

Dunia usaha pada umumnya menginginkan suatu sistem manajemen yang efisien dan efektif, yaitu suatu sistem yang dapat berubah dan beradaptasi terhadap setiap perubahan yang terjadi, sehingga dunia usaha dapat tetap terjaga kelangsungan hidupnya, terarah dalam mencapai tujuan perusahaan. Pengelolaan yang baik dapat dicapai dengan adanya



sumber daya manusia yang dapat diandalkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, perencanaan pengelolaan sumber daya manusia selalu dilakukan untuk mengatur orang-orang yang tepat untuk menjalankan bisnis.

PT ASKRINDO (Asuransi Kredit Indonesia) berdiri pada tanggal 6 April 1971 berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor: 1/1971 tanggal 11 Januari 1971, untuk mengemban misi dalam pemberdayaan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) guna menunjang pertumbuhan ekonomi Indonesia. Peran PT ASKRINDO dalam pemberdayaan UMKM adalah sebagai Lembaga penjamin atas kredit yang disalurkan oleh perbankan kepada UMKM. Keberadaan PT ASKRINDO yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), bergerak dalam asuransi kerugian senantiasa mengiringi keberhasilan pembangunan ekonomi Bangsa dan Negara Republik Indonesia. Sesuai dengan visi dan misinya, PT ASKRINDO senantiasa menjalankan peran dan fungsinya sebagai *Collateral Substitution Institution*, yaitu Lembaga penjamin yang menjembatani kesenjangan antara UMKM yang layak namun tidak memiliki agunan yang cukup untuk memperoleh kredit dari Lembaga keuangan, baik perbankan maupun Lembaga keuangan non-bank.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2018). Terbentuknya kinerja yang baik akan menimbulkan umpan balik (*feedback*) kepada bawahan itu sendiri/pegawai, yaitu akan menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi dan juga umpan balik (*feedback*) pada atasan / pimpinan yaitu akan selalu memperbaiki kepemimpinannya dan mampu untuk mendorong/ memotivasi bawahan dan kemudian *performance* akan tinggi sehingga kepuasan tercapai, pada akhirnya kinerja akan meningkat. Menurut Mangkunegara dalam Maryati (2021), mengukur kinerja pegawai perlu memperhatikan beberapa hal indikator di dalamnya, yaitu: 1) Kualitas kerja; 2) Kuantitas kerja; 3) Pelaksanaan tugas; dan 4) Tanggung jawab.

Diantaranya kinerja tersebut terhadap gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Setiap pemimpin pada dasarnya mempunyai cara yang berbeda-beda dalam menjalankan tugasnya. Cara seperti ini disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin menginspirasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi Hasibuan (2017).

Ada beberapa jenis gaya kepemimpinan, antara lain: 1) Gaya kepemimpinan otokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan dalam diri mereka sendiri, mendikte bagaimana tugas dilaksanakan, membuat keputusan sepihak, dan meminimalkan partisipasi pegawai. Pegawai dimotivasi oleh paksaan, sehingga pegawai melakukan pekerjaannya bukan karena sadar akan pekerjaannya melainkan karena takut; 2) Gaya kepemimpinan demokratis ini menggambarkan pemimpin yang lebih melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan tentang cara bekerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan Saatnya memandang umpan balik sebagai peluang untuk melatih pegawai; 3) Gaya kepemimpinan *laissez-faire* adalah gaya di mana atasan, tanpa kecuali, memberikan kebebasan kepada pegawai untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan tugas dengan menggunakan metode yang dianggap paling cocok oleh pegawai; dan 4) Gaya kepemimpinan dapat menimbulkan peningkatan hasil kerja yang dicapai seseorang ketika menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan kerja. Pegawai dapat bekerja dengan baik apabila mempunyai kinerja yang baik sehingga menghasilkan kerja yang optimal. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan suatu



perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu, kinerja pegawai harus mendapat perhatian dari pemimpin bisnis, seperti manajer.

Indikator gaya kepemimpinan menurut Sari dan Putra (2019) yaitu: 1) Kemampuan mengambil keputusan; 2) Kemampuan memotivasi; 3) Kemampuan komunikasi; 4) Kemampuan mengendalikan bawahan; dan 5) Kemampuan mengendalikan emosi.

Pada PT Askrindo menganut gaya kepemimpinan transaksional berdasarkan pengamatan, artinya pemimpin lebih melakukan serangkaian imbalan untuk memotivasi para pegawainya dan Dimana pemimpinnya hanya melakukan koreksi apabila anggota gagal mencapai sasaran prestasi yang ditetapkan.

**Tabel 1: Laporan Keuangan PT ASKRINDO tahun 2021, 2022 dan 2023**

No	Laporan Keuangan	2021 (Rp)	2022 (Rp)	2023 (Rp)
1	Jumlah Aset	35,499,149	37,178,049	34,948,877
2	Jumlah Liabilitas Dan Ekuitas	35,499,149	37,178,049	34,948,877
3	Laba Bersih Tahun Berjalan	919,457	1,887,670	1,483,343
4	Laba Komprehensif	973,194	1,707,625	1,637,133
<b>5</b>	<b>Total Saldo</b>	<b>11,113,292</b>	<b>10,318,600</b>	<b>10,844,753</b>

Sumber : PT. Askrindo 2024

Budaya organisasi Perusahaan merupakan salah satu hal yang mempengaruhi kinerja pegawai. Budaya organisasi didefinisikan oleh Robbins dan Judge (2017), merupakan suatu sistem berbagi makna yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain. Armstrong dan Taylor (2014), mengatakan bahwa budaya organisasi bisa mempengaruhi perilaku Masyarakat secara signifikan. Armstrong dan Taylor (2014), juga menegaskan jika fungsi dari budaya organisasi tidak dipenuhi dan tidak memuaskan pegawai, hal ini dapat mempengaruhi keefektifan pegawai.

Budaya organisasi adalah kumpulan norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan, perilaku, tradisi, dan pandangan bersama yang berkembang di dalam suatu organisasi. Ini adalah "jiwa" atau "identitas" organisasi yang membentuk cara bagaimana anggota organisasi berinteraksi, bekerja sama, dan mengambil keputusan. Budaya organisasi dapat memengaruhi berbagai aspek, termasuk sikap terhadap pekerjaan, komunikasi, kolaborasi, inovasi, dan tanggapan terhadap perubahan.

Menurut Upadhyay dan Kumar, (2020), terdapat tujuh indikator budaya organisasi ,yaitu: 1) Kerja tim dan konflik; 2) Iklim dan moral; 3) Alur informasi; 4) Keterlibatan; 5) Supervisi; 6) Pertemuan; dan 7) Keputusan berbasis data. Permasalahan pada PT Askrindo terkait budaya organisasi masih kurangnya pengimplementasian nilai-nilai kementerian keuangan yang belum optimal.

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap emosional yang dimiliki seseorang sehingga menjadi menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan sebagai suatu perasaan senang atau emosi positif yang merupakan hasil persepsi pengalaman selama masa kerjanya (Hasibuan, 2017).

Perusahaan harus memperhatikan kepuasan pegawainya karena pegawai yang puas akan semakin rajin dan lebih senang melakukan pekerjaannya sementara jika pegawai tidak puas maka akan malas untuk pergi ke kantor dan menyelesaikan pekerjaannya.



Kepuasan kerja dapat ditinjau dari dua sisi yaitu dari sisi pegawai akan menimbulkan perasaan senang dalam bekerja sedangkan dari sisi perusahaan akan meningkatkan produktivitas, sikap dan tingkah laku pegawai dalam memberikan layanan yang prima (Suwanto dan Priansa, 2011).

Kepuasan kerja bersifat individual dimana setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda. Kepuasan yang dirasakan oleh setiap pegawai merupakan perbandingan apa yang telah diterima dari hasil yang telah dikerjakannya dengan apa yang diharapkannya. Kepuasan kerja harus tetap dipertahankan untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan berpedoman pada *job descriptive index* (JDI). *Job descriptive* menurut indeks ini bahwa kepuasan kerja dibangun atas dasar lima dimensi yang meliputi bekerja pada tempat yang tepat, pembayaran yang sesuai, organisasi dan manajemen, penyelia dan hubungan dengan rekan kerja (Rivai, 2014). Kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi kualitas kerja yang baik dan dinamis sehingga dapat menguntungkan bagi perusahaan serta pegawai itu sendiri. Indikator kepuasan kerja menurut Afandi (2018), meliputi antara lain: 1) Pekerjaan; 2) Upah; 3) Promosi; 4) Pengawas; dan 5) Rekan Kerja.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening PT Asuransi Kredit Indonesia.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif dan kausal. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada pegawai PT Asuransi Kredit Indonesia, dan dianalisis menggunakan analisa jalur. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai PT Asuransi Kredit Indonesia, dengan menggunakan rumus Slovin di dapat jumlah sampel sebanyak 94 responden.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

#### **Hasil uji validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuisisioner, adapun hasil dari uji validitas terhadap kuisisioner yang diisi dengan hasil yang valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya di ukur, Dari perhitungan koefensi skor tiap butir pernyataan dari 94 responden tentang gaya kepemimpinan dengan jumlah pernyataan 10 butir, budaya organisasi dengan jumlah pernyataan 14 butir, kepuasan kerja dengan jumlah pernyataan 10 butir dan kinerja pegawai dengan jumlah pertanyaan 8 butir diperoleh hasil nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  kritis 0,30 dengan demikian semua butir pertanyaan hasilnya valid.

#### **Hasil uji reliabilitas**

Pengujian lain yang perlu dilakukan untuk melihat kualitas data yang dihasilkan adalah dengan melakukan pengujian reliabilitas. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai Cronbrach alpha dengan nilai 0,600. Jika nilai *Conbrach alpha* lebih besar dari 0,600 maka dapat dikatakan bahwa pertanyaan tersebut bersifat reliabel. Berdasarkan tabel reliabilitas *Cronbach Alpha* tersebut tampak bahwa seluruh pernyataan



yang ada membentuk ukuran yang reliabel dari mulai beban kerja, integritas, kepemimpinan dan Kinerja pegawai.

**Tabel 2:** Uji Reliabelitas

Variabel	Cronbach's <i>alpha</i>	Ketetapan	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,984	0,600	Reliabel
Budaya Organisasi	0,971	0,600	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,957	0,600	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,970	0,600	Reliabel

**Sumber :** Data primer, diolah (2025)

### Uji normalitas

Uji normalitas variabel kinerja pegawai, disiplin kerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja. Uji Normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah nilai residual berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah saat diuji normalitas memiliki nilai residual yang berdistribusi normal. Secara matematis residual adalah selisih antara nilai duga (*predicted value*) dengan nilai pengamatan sebenarnya apabila data yang digunakan adalah data sampel. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa nilai signifikansi masing-masing variabel pada uji normalitas dengan metode *one sample* kolmogorov-smirnov adalah signifikansi alpha gaya kepemimpinan sebesar 0.100, budaya organisasi sebesar 0.098, kepuasan kerja sebesar 0.100, dan kinerja pegawai sebesar 0.088, nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data-data pada variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai berdistribusi normal.

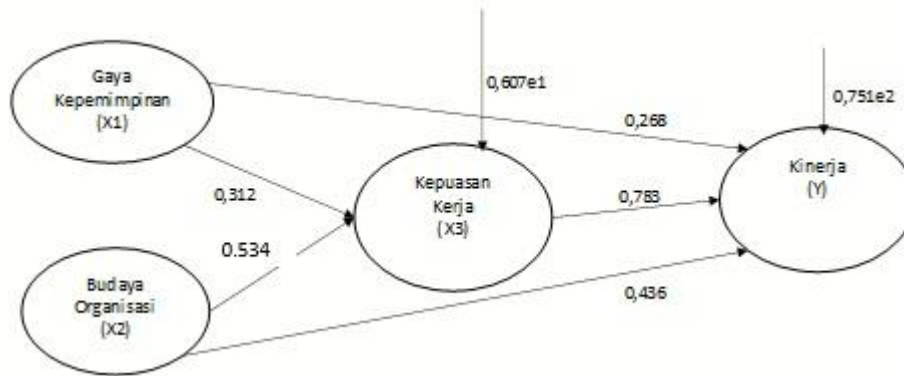
### Uji multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah terjadi interkorelasi (hubungan yang kuat) antar variabel independent. Model regresi yang baik ditandai dengan tidak terjadi interkorelasi antar variabel independent (tidak terjadi gejala mutikolinearitas). Salah satu cara yang paling akurat untuk mendeteksi ada atau tidaknya gejala multikolinearitas adalah dengan menggunakan metode Tolerance dan VIF (*Variance Inflation Factor*). Berdasarkan hasil penelitian bahwa seluruh nilai VIF kurang dari 10 dan nilai *tolerance* lebih dari 0,10 untuk setiap variabel independen dari model yang digunakan dalam penelitian ini, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai tidak terjadi masalah multikolinearitas atau tidak terjadi korelasi antar.

### Analisis Jalur

Untuk menguji pengaruh variabel mediasi digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas (model causal) antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2018). Analisis jalur pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:





Gambar 1: Model Analisis Jalur

Berdasarkan hasil perhitungan diagram jalur tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: Untuk menghitung pengaruh langsung (*direct effect*), digunakan formula sebagai berikut:

### Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, maka perlu menggunakan uji t; nilai t hitung variabel gaya kepemimpinan sebesar 7.092, sedangkan t tabel 1.661, dengan nilai sig.  $0.000 < 0.05$ . dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Untuk melihat besarnya pengaruh variabel tersebut digunakan nilai Beta atau koefisien standar. Besarnya pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai  $X_1 \rightarrow Y = 0.268$ .

### Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, maka perlu menggunakan uji t; nilai t hitung variabel budaya organisasi sebesar 7.934, sedangkan t tabel 1.661, dengan nilai sig.  $0.000 < 0.05$ . dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Untuk melihat besarnya pengaruh variabel tersebut digunakan nilai Beta atau koefisien standar. Besarnya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai  $X_2 \rightarrow Y = 0.436$ .

### Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, maka perlu menggunakan uji t; nilai t hitung variabel gaya kepemimpinan sebesar 9.720, sedangkan t tabel 1.661, dengan nilai sig.  $0.000 < 0.05$ . dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Untuk melihat besarnya pengaruh variabel tersebut digunakan nilai Beta atau koefisien standar. Besarnya pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja  $X_1 \rightarrow X_3 = 0.312$ .

### Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, maka perlu menggunakan uji t; nilai t hitung variabel budaya organisasi sebesar 11.509, sedangkan t

tabel 1.661, dengan nilai sig.  $0.000 < 0.05$ . dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Untuk melihat besarnya pengaruh variabel tersebut digunakan nilai Beta atau koefisien standar. Besarnya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja  $X_2 \rightarrow X_3 = 0.534$ .

### **Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, maka perlu menggunakan uji t; nilai t hitung variabel kepuasan kerja sebesar 12.149, sedangkan t tabel 1.661, dengan nilai sig.  $0.000 < 0.05$ . dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Untuk melihat besarnya pengaruh variabel tersebut digunakan nilai Beta atau koefisien standar. Besarnya pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai  $X_3 \rightarrow Y = 0.783$ .

### **Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja**

Untuk menghitung pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), digunakan formula sebagai berikut: Pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja  $X_1 \rightarrow X_3 \rightarrow Y = (0,312 \times 0,783) = 0.244$

### **Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja**

Untuk menghitung pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), digunakan formula sebagai berikut: Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja  $X_2 \rightarrow X_3 \rightarrow Y = (0,534 \times 0,783) = 0.418$

## **Hasil pengujian hipotesis**

### **Pengujian hipotesis pertama**

Hasil analisis untuk mengetahui pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menghasilkan model sebagai berikut:  $Y = 0,268 X_1$ . Koefisien gaya kepemimpinan sebesar 0,268, berarti setiap ada perbaikan gaya kepemimpinan satu kali, maka akan meningkatkan kinerja pegawai PT Asuransi Kredit Indonesia sebesar 0,268 satuan.

### **Pengujian hipotesis kedua**

Hasil analisis untuk mengetahui pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai menghasilkan model sebagai berikut:  $Y = 0,436 X_2$ . Koefisien budaya organisasi sebesar 0,436, berarti setiap ada peningkatan budaya organisasi satu kali, maka akan meningkatkan kinerja pegawai PT Asuransi Kredit Indonesia sebesar 0,436 satuan.

### **Pengujian hipotesis ketiga**

Hasil analisis untuk mengetahui pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menghasilkan model sebagai berikut:  $X_3 = 0,312 X_1$ . Koefisien gaya kepemimpinan sebesar 0,312, berarti setiap ada perbaikan gaya kepemimpinan satu kali, maka akan meningkatkan kepuasan kerja PT Asuransi Kredit Indonesia sebesar 0,312 satuan.



#### Pengujian hipotesis keempat

Hasil analisis untuk mengetahui pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja menghasilkan model sebagai berikut:  $X3 = 0,534 X2$ . Koefisien budaya organisasi sebesar 0,534, berarti setiap ada peningkatan budaya organisasi satu kali, maka akan meningkatkan kepuasan kerja PT Asuransi Kredit Indonesia sebesar 0,534 satuan.

#### Pengujian hipotesis kelima

Hasil analisis untuk mengetahui pengaruh secara langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai menghasilkan model sebagai berikut:  $Y = 0,783 X3$ . Koefisien kepuasan kerja sebesar 0,783, berarti setiap ada peningkatan kepuasan kerja satu kali, maka akan meningkatkan kepuasan kerja PT Asuransi Kredit Indonesia sebesar 0,783 satuan

#### Pengujian hipotesis keenam

Hasil analisis untuk mengetahui pengaruh secara tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja menghasilkan model sebagai berikut:  $X1 \rightarrow X3 \rightarrow Y = (0,268 + 0,244) = 0.512$ . Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan didapatkan pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,268. Sedangkan pengaruh tidak langsung dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,244. Pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung, artinya tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai PT Asuransi Kredit Indonesia melalui kepuasan kerja, atau dengan kata lain variabel kepuasan kerja tidak dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai.

#### Pengujian hipotesis ketujuh

Hasil analisis untuk mengetahui pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja menghasilkan model sebagai berikut:  $X2 \rightarrow X3 \rightarrow Y = (0,534 + 0,367) = 0.901$ . Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan didapatkan pengaruh langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,436. Sedangkan pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,418. Pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung, artinya tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PT Asuransi Kredit Indonesia melalui kepuasan kerja, atau dengan kata lain variabel kepuasan kerja tidak dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai

## Pembahasan

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat mendukung perbaikan kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan bahwa pimpinan mampu dalam mengambil keputusan, dapat menentukan keputusan setelah mendapatkan saran, mampu memberikan motivasi untuk para pegawainya, mampu memberikan semangat kerja bagi pegawai, mampu berkomunikasi dengan baik kepada para pegawai tentang strategi



yang akan dilakukan, dapat memecahkan suatu permasalahan, pimpinan membuat para bawahan tidak merasa canggung ketika berbicara kepadanya, memberikan perintah sesuai tugas dan tanggung jawab bawahan, dapat menjaga situasi kerja menjadi nyaman, dan dapat menyelesaikan masalah dengan diskusi yang baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mukmin dan Prasetyo, (2021) dan Pramesty, *et al*, (2023), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai menerima kritik tanpa defensif, menghadapi masalah dalam pekerjaan secara konstruktif, perusahaan memotivasi pegawai untuk mengeluarkan upaya yang terbaik dalam melakukan pekerjaan, memperlakukan pegawai secara adil, setiap ada perubahan di sosialisasikan dengan baik kepada pegawai, pegawai mendapat informasi yang dibutuhkan untuk pekerjaan dengan baik, diminta untuk memberikan saran tentang bagaimana melakukan pekerjaan dengan lebih baik, pendapat pegawai diperhitungkan dalam mengambil keputusan, atasan memberikan apresiasi ketika pegawai melakukan pekerjaan dengan baik, atasan memberikan kritik dengan cara yang positif, pegawai berperan aktif dalam diskusi pertemuan, setiap kali pertemuan digunakan semaksimal mungkin, perusahaan mengambil keputusan berdasarkan analisa data yang tepat, dan dalam menyelesaikan setiap permasalahan selalu berdasarkan informasi yang akurat. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Tyas, *et al*, (2024) dan Putri, *et al*, (2020), yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mendukung peningkatan kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan pimpinan mampu dalam mengambil keputusan yang tepat dalam setiap masalah yang ada, mampu memberikan motivasi untuk para pegawainya untuk dapat bekerja dengan maksimal, dapat memberikan penjelasan setiap tugas yang diberikan, dapat mengendalikan setiap pegawai dengan baik, bertanggung jawab dengan pekerjaan yang dilakukannya, dan dapat mengendalikan emosi. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Safitri, *et al* (2024), Cahyani dan Yunus, (2022), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat mendukung peningkatan kepuasan kerja.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan Perusahaan mendorong pegawai untuk memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas yang telah dibagikan, untuk menyelesaikan pekerja dengan tepat waktu, berorientasi kepada hasil kerja yang optimal, mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh lebih senang bila melakukan pekerjaan dengan Kerjasama tim, dituntut untuk bekerja dengan giat, pegawai merasa dihargai bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sabrina, *et al*, (2023), Misran dan Iqbal (2022, yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kerja dapat mendukung peningkatan kepuasan kerja.



### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan pekerjaan yang dilakukan sudah sesuai dengan Pendidikan dan keahlian pegawai, didukung dengan fasilitas yang cukup memadai, Perusahaan sudah memberikan gaji sesuai dengan standar yang berlaku, dan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan pada pegawai, penilaian untuk promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja pegawai, adanya peraturan yang jelas dari perusahaan untuk promosi, dan adanya dukungan dari rekan kerja mengenai pekerjaan apabila mengalami kesulitan dalam pekerjaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mukmin dan Prasetyo, (2021), dan Putri *et al*, (2020), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai.

### **Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sabrina, *et al*, (2023), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak dapat mendukung hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

### **Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepemimpinan**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Putri, *et al*, (2020), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak dapat mendukung hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: 1) Perbaikan gaya kepemimpinan dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai PT Asuransi Kredit Indonesia; 2) Perbaikan budaya organisasi dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai PT Asuransi Kredit Indonesia; 3) Perbaikan gaya kepemimpinan dapat mendukung perbaikan kepuasan kerja pegawai PT Asuransi Kredit Indonesia; 4) Perbaikan budaya organisasi dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja pegawai PT Asuransi Kredit Indonesia; 5) Peningkatan kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai PT Asuransi Kredit Indonesia; 6) Gaya kepemimpinan secara tidak langsung tidak dapat memperbaiki peningkatan kinerja pegawai PT Asuransi Kredit Indonesia melalui kepuasan kerja; dan 7) Budaya organisasi secara tidak langsung tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai PT Asuransi Kredit Indonesia melalui kepuasan kerja.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut: 1) Karena semua variabel yang diteliti dalam penelitian ini menunjukkan



pengaruh positif dan signifikan maka diharapkan bagi pimpinan lembaga untuk membuat kebijakan lembaga yang bisa mempertahankan indikator-indikator dari gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang ada sekarang dan diharapkan di masa mendatang lebih ditingkatkan lagi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai agar lebih produktif; dan 2) Bagi peneliti selanjutnya, Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya peneliti lebih meningkatkan kualitas penelitian, khususnya pada penelitian yang berkaitan dengan lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi pada pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Armstrong, M., dan Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*.
- Cahyani, Imaniar dan Yunus, Eddy. (2022). The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance Through Employee Satisfaction as An Intervening Variable in PG GEMPOLKREP-PTPN X. *Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*. Vol. 12 No. 1.
- Ghozali, Imam. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Ke Dua Belas. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara dalam Maryati (2021). *Mengukur Kinerja Pegawai dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Misran dan Iqbal, M. Ali. (2022). The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance Through Job Satisfaction at PTPN IV Medan. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*. Vol. 4 No. 1. Hal. 105-113.
- Mukmin, Silahul dan Prasetyo, Indra. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Bisnis*. Vol. 4 No. 2. Hal. 123-136.
- Pramesty, Awfriellinka., Buniarto, Edwin Agus dan Ambarwati, Diana. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Mekar Swalayan Kediri. *Maeswara: Jurnal Riset Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 1 No. 6. Hal. 110-122.
- Putri, Septa Maudi., Swasono dan Baehali, Imam. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *COMMODITIES: Journal of Economic and Business*. Vol. 01 Number 02 Oct. 2020.
- Rivai. Veithzal. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Edisi ke 6. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.



Robbins, S.P dan Judge T.A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Sabrina, R., Rahmaini, Raudah., Sitorus, Jannah dan Rambe, Muis Fauzi. (2023). The Influence Of Leadership Style And Organizational Culture On Employee Performance With Job Satisfaction As An Intervening Variable At PT. Bank Rakyat Indonesia At Thamrin Branch. *The Seybold Report Journal*. Vol. 18 No. 07. Pg. 1612-1624.

Sari, Gesti Devi Candra, dan Putra, Riyan Sisiawan (2019). Determinasi Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Motivasi, Gaya Kepemimpinan (Sebuah Literatur Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal: Program Studi SI Manajemen Universitas Nahdlatul Ulama*. Hal. 1-26.

Safitri, Dina., Fauzi, Achmad dan Rumanta, Maman. (2024). The Influence of Leadership Style And Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction as An Intervening Variable. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*. Vol. 7, No. 2, April 2024

Sugiyono, (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.

Suwatno dan Priansa, D. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Tyas, Tuhu Setya Ning., Sulistyowati dan Senopitoyo, Bayu. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asasta Nusantara Group Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*. Vol. 2 No. 7 Juli 2024. Hal. 748-757.

Upadhyay, P., dan Kumar, A. (2020). The Intermediating Role Of Organizational Culture And Internal Analytical Knowledge Between The Capability of Big Data Analytics and a Firm's Performance. *International Journal of Information Management*, 52(November 2019), 102100. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102100>

