

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS DI PT ROSALIA INDAH TRANSPORT SURABAYA)

Basuni Alwi

alwi14alwi@gmail.com

STIE MAHARDHIKA SURABAYA

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di PT Rosalia Indah Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui variabel Gaya kepemimpinan dan Disiplin kerja baik secara langsung ataupun tidak langsung Melalui kepuasan Kerja sebagai intervening. Penelitian ini penelitian kuantitatif deskriptif dengan populasi karyawan PT Rosalia indah Surabaya sebanyak 25, dan menggunakan sampel jenuh sebesar 25. Analisis instrumen adalah Validitas, reliabilitas, Uji Asumsi klasik, path analysis, koefisien determinasi, uji sobel dan uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa. 1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT Rosalia Indah Surabaya dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ $11.758 > 2,068$ dan nilai probabilitasnya signifikan si adalah $0,000 < 0,05$. 2. Disiplin Kerja Berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di PT Rosalia Indah Surabaya dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ $9,186 > 2,068$ sebesar. 3. Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Rosalia Indah Surabaya dengan $t_{hitung} < t_{tabel}$ $-2,917 < 2.068$ dan nilai signifikansi adalah $0,008 < 0,05$. 4. Disiplin kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan di PT Rosalia Indah Surabaya dengan $t_{hitung} > t_{tabel}$ $2,926 > 2,064$ dan nilai signifikansinya ialah $0,008 < 0,05$. 5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan di PT Rosalia Indah Surabaya dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ $10.919 > 2,064$ dan nilai signifikan $0,000 < 0,05$. 6. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT Rosalia Indah Surabaya sebagai variabel intervening dengan hasil uji sobel $Z_{hitung} > Z_{tabel}$ $8,7298 > 2,068$. 7. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT Rosalia Indah Surabaya dengan melihat hasil uji sobel $Z_{hitung} > Z_{tabel}$ $7,748 > 2,068$.

Kata kunci : Gaya kepemimpinan, Disiplin kerja, Kepuasan kerja, Kinerja karyawan.

ABSTRACT

This study entitled The Effect of Leadership Style and Work Discipline on Employee Performance through Job Satisfaction as Intervening Variables at PT Rosalia Indah Surabaya. This study aims to determine the leadership style and work discipline variables either directly or indirectly through job satisfaction as intervening. This research is a quantitative descriptive study with PT Rosalia Indah Surabaya employee population of 25, and using a saturated sample of 25. Instrument analysis is validity, reliability, classic assumption test, path analysis, coefficient of determination, sobel test and t test. The results of the research show that. 1. Leadership style influences job satisfaction at PT Rosalia Indah Surabaya with $t_{count} > t_{table}$ $11758 > 2.068$ and the probability value is significant that is $0,000 < 0.05$. 2. Work Discipline A significant effect on job satisfaction at PT Rosalia Indah Surabaya with a $t_{count} > t_{table}$ $9,186 > 2,068$ amounted to. 3. Leadership style has no effect on the performance of employees at PT Rosalia Indah Surabaya with $t_{count} < t_{table}$ $-2.917 < 2.068$ and the significance value is $0.008 < 0.05$. 4. Work discipline has an effect on employee performance at PT Rosalia Indah Surabaya with $t_{test} > t_{table}$ $2,926 > 2,064$ and the significance value is $0.008 < 0.05$. 5.

Job satisfaction has a significant effect on employee performance at PT Rosalia Indah Surabaya with a tcount > t table 10,919 > 2,064 and a significant value of 0,000 < 0,05. 6. Leadership style significantly influence employee performance through job satisfaction at PT Rosalia Indah Surabaya as an intervening variable with the results of the sobel test Zhitung > Ztable 8,7298 > 2,068. 7. Work discipline has a significant influence on employee performance through job satisfaction as an intervening variable at PT Rosalia Indah Surabaya by seeing the results of the sobel Z test > Ztable 7,748 > 2,068.

Keywords: *Leadership style, Work discipline, Job satisfaction, Employee performance.*

LATAR BELAKANG

Jasa Transportasi seperti bus sekarang memiliki peranan penting dalam pembangunan perekonomian. Terlebih Pemerintah yang sedang gencar-gencarnya membangun infrastruktur khususnya Tol, yang membuat perjalanan darat semakin cepat dan efisien waktu. Untuk itu menuju keberlanjutan Transportasi Bus memerlukan penanganan serius. Terlebih harga tiket pesawat yang tinggi banyak Konsumen memilih moda transportasi darat seperti bus. Dengan harga terjangkau dan pelayanan serta fasilitas yang memadai Perusahaan otobus berlomba – lomba menggaet konsumennya.

Pada era globalisasi seperti ini, setiap Perusahaan Otobus bersaing sangat ketat untuk mencapai segala tujuannya. Persaingan Dunia Transportasi Bus yang semakin meningkat menuntut Perusahaan–perusahaan untuk lebih mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif agar dapat memenangkan persaingan – persaingan yang akan dihadapi.

Salah satu pengelolaan penting dalam dunia Transportasi selain pemasaran adalah pengelolaan terhadap sumber daya manusia. Hal ini disebabkan sumber daya manusia merupakan tulang punggung dalam menjalankan roda kegiatan operasional suatu perusahaan. Untuk itu, penyediaan sumber daya manusia sebagai motor penggerak operasional haruslah disiapkan sedini mungkin.

Maka dari itu, untuk meningkatkan kualitas perusahaan harus meningkatkan kinerja setiap karyawannya. Banyak factor yang dapat mempengaruhi kinerja, antara lain Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan kerja, Disiplin kerja, Pelatihan, Kompensasi, Kepuasan kerja, dan masih banyak yang lain. Semua factor tersebut berpengaruh, tergantung pada fakta yang terjadi sebenarnya, ada yang dominan dan ada pula yang tidak (Wahyudin dalam Pangarso 2016: 147). Dalam penelitian, faktor gaya Kepemimpinan dan Disiplin kerja menjadi focus factor utama yang dapat mempengaruhi kinerja.

Kualitas sumber daya manusia akan terpenuhi apabila kepuasan kerja sebagai unsur yang dipengaruhi terhadap kinerja dapat tercipta dengan sempurna. Membahas kepuasan kerja tidak akan terlepas dengan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya. Situasi kerja yang menyenangkan dapat terbentuk apabila sifat dan jenis pekerjaan yang harus dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan nilai yang dimiliki oleh karyawan. Dengan demikian, karyawan yang puas lebih menyukai situasi daripada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya. (Kurniawati, 2017)

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh gaya kepemimpinan dan Disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening di PT Rosalia Indah Surabaya”**

RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan maka peneliti mengambil rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di PT Rosalia Indah Surabaya?
2. Apakah Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di PT Rosalia Indah Surabaya?
3. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan di PT Rosalia Indah Surabaya?
4. Apakah Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kinerja Karyawan di PT Rosalia Indah Surabaya?
5. Apakah Kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Rosalia Indah Surabaya?
6. Apakah Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *Intervening* di PT Rosalia Indah Surabaya?
7. Apakah Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *Intervening* di PT Rosalia Indah Surabaya?

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber daya Manusia

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017 : 15) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”.

GAYA KEPEMIMPINAN

Gaya kepemimpinan adalah cara bagaimana para manajer berperilaku dan melaksanakan wewenangnya. Gaya ini mungkin otokratis atau demokratis, keras atau lunak, formal atau tidak formal. Gaya digunakan oleh manajer akan dipengaruhi oleh kultur dan nilai-nilai perusahaan. Gaya ini tidak tergantung kepada tingkat perilaku individu tetapi juga akan dipengaruhi oleh situasi kepemimpinan dimana orang-orang ditempatkan (Armstrong dalam Atto'illah, 2014:3).

Menurut Pengamatan Indikator Gaya kepemimpinan Partisipatif ialah sebagai berikut :

1. kemampuan berkoordinasi,
2. kemampuan dalam memotivasi,
3. kemampuan berkomunikasi,
4. kemampuan dalam pemecahan konflik,
5. kemampuan mengambil keputusan.

DISIPLIN KERJA

Disiplin merupakan sikap mental yang tercermin dalam perbuatan tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan, ketentuan, etika, norma dan kaidah yang berlaku. Menurut Hasibuan, Malayu sp (2017) kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja karyawan yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang, sulit organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2017): 194, indikator disiplin kerja adalah sebagai berikut :

1. Mematuhi semua peraturan perusahaan, dalam melaksanakan pekerjaannya pegawai diharuskan mentaati semua peraturan yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja dapat terbentuk.
2. Penggunaan waktu secara efektif, waktu bekerja yang diberikan perusahaan diharapkan dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya oleh individu untuk mengejar target yang diberikan perusahaan kepada individu dengan tidak terlalu banyak membuang waktu yang ada di dalam standar pekerjaan perusahaan.
3. Tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas, tanggung jawab yang diberikan kepada individu apabila tidak sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan maka pegawai telah memiliki tingkat disiplin kerja yang tinggi.
4. Tingkat absensi, salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai, semakin tinggi frekuensi kehadiran atau rendahnya tingkat kemangkiran pegawai tersebut telah memiliki tingkat disiplin kerja yang tinggi.

KINERJA KARYAWAN

Kinerja berasal dari kata Inggris "*performace*", merupakan tolak ukur karyawan dalam melaksanakan seluruh tugas yang ditargetkan pada karyawan, sehingga upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja di suatu organisasi merupakan hal penting. Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, *performance the desired result of behavior* (kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku). Maksudnya adalah bahwa kinerja pegawai merupakan hasil untuk kerja dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Fattah, 2014:11)

Adapun indikator dari kinerja karyawan menurut Bernadine dalam (Tampi,2014) adalah sebagai berikut :

- a. Kualitas
Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.
- b. Kuantitas
Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu
Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.
- d. Efektifitas
Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumberdaya.
- e. Kemandirian
Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campunya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

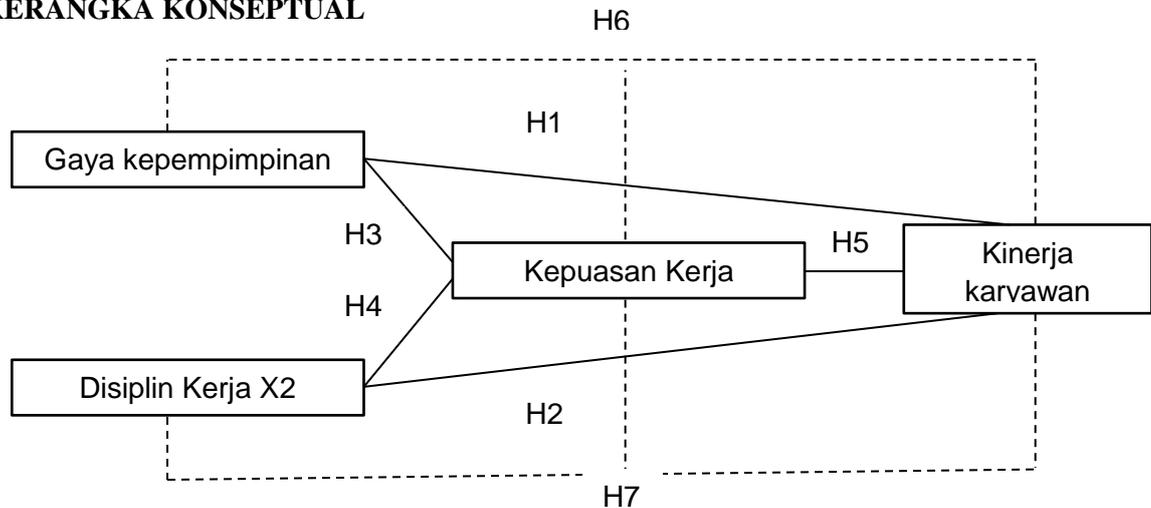
KEPUASAN KERJA

Menurut Handoko dalam (Rosita, 2016: 4) menyatakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Sedangkan menurut pendapat (Robbins dalam Pratama, 2017: 118) istilah kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2017:2) kepuasan kerja karyawan adalah keadaan emosional terhadap apa yang diharapkan dan dapat menimbulkan sikap positif apabila sesuai apa yang diharapkan dan negatif apabila tidak sesuai dengan harapan. Indikator-indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Menyenangi pekerjaannya
2. Mencintai pekerjaannya
3. Moral kerja
4. Kedisiplinan
5. Prestasi kerja

KERANGKA KONSEPTUAL



Keterangan :

———— = Pengaruh variabel bebas (X) ke Variabel terikat (Y), Pengaruh variable intervening (Z) ke variabel terikat (Y).

----- = Pengaruh Variabel bebas (X) ke variabel terikat (Y) melalui variabel intervening (Z).

METODE PENELITIAN

JENIS PENELITIAN

Pendekatan Penelitian ini menggunakan pendekatan Kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017:8), metode penelitian kuantitatif adalah: "Metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang merupakan kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian dapat ditarik kesimpulannya (Sugiyono, (2016: 119).

POPULASI DAN SAMPEL

Menurut Arikunto (2013: 173) populasi adalah keseluruhan dari subjek penelitian. Jadi yang dimaksud populasi adalah individu yang memiliki sifat yang sama walaupun presentase kesamaan itu sedikit, atau dengan kata lain seluruh individu yang akan dijadikan sebagai objek penelitian. Populasi penelitian ini ialah Karyawan PT Rosalia Indah Surabaya sebanyak 25 orang.

Dalam Penelitian ini peneliti menggunakan sampel jenuh karena sampel yang digunakan 25 karyawan di PT Rosalia Indah Surabaya yang merupakan populasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 1
UJI VALIDITAS

Variabel	Item pernyataan	Total Score Correlation	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	Pernyataan 1	0,702	Valid
	Pernyataan 2	0,808	Valid
	Pernyataan 3	0,784	Valid
	Pernyataan 4	0,662	Valid
	Pernyataan 5	0,800	Valid
	Pernyataan 6	0,578	Valid
	Pernyataan 7	0,719	Valid
Disiplin Kerja (X2)	Pernyataan 1	0,621	Valid
	Pernyataan 2	0,666	Valid
	Pernyataan 3	0,929	Valid
	Pernyataan 4	0,929	Valid
	Pernyataan 5	0,818	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Pernyataan 1	0,782	Valid
	Pernyataan 2	0,756	Valid
	Pernyataan 3	0,590	Valid
	Pernyataan 4	0,880	Valid
	Pernyataan 5	0,810	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Pernyataan 1	0,793	Valid
	Pernyataan 2	0,709	Valid
	Pernyataan 3	0,805	Valid
	Pernyataan 4	0,805	Valid
	Pernyataan 5	858	Valid
	Pernyataan 6	858	Valid
	Pernyataan 7	0,521	Valid

diketahui semua item pernyataan yang digunakan dalam kuesioner adalah valid. Item pernyataan menunjukkan lebih dari $>0,3$. Sehingga tidak ada item yang dihapus sehingga semua item pernyataan dapat digunakan di semua model pengujian.

Tabel 2
UJI RELIABILITAS
Hasil Uji Reliabilitas

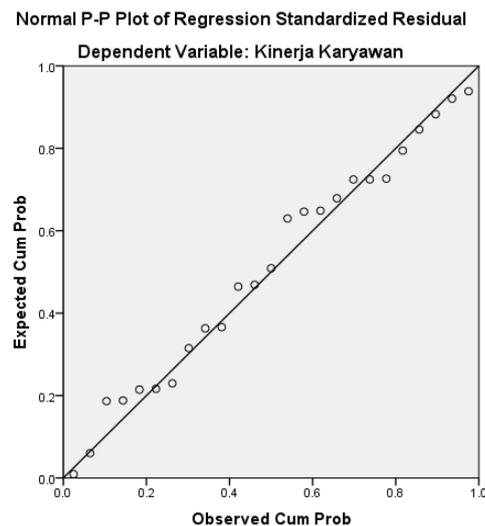
Indikator variabel	Cronbach's alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,958 > 0,6	Reliabel
Disiplin Kerja (X2)	0,929 > 0,6	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,896 > 0,6	Reliabel

Kepuasan Kerja (Z)	0,875 > 0,6	Reliabel
--------------------	-------------	----------

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa hasil uji reliabilitas memperlihatkan nilai Cronbach's alpha Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) ialah 0,958, variabel Disiplin Kerja (X2) 0,929, variabel Kinerja Karyawan (Y) 0,896, variabel kepuasan kerja (Z) 0,875, jadi semua variabel nilai Cronbach's Alpha(a) diatas >0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, Disiplin kerja, Kinerja karyawan dan kepuasan kerja adalah reliabel atau dapat dipercaya (handal) untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

UJI ASUMSI KLASIK

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian terjadinya penyimpangan terhadap asumsi klasik. Dalam asumsi klasik terdapat beberapa pengujian yang harus dilakukan, yakni Uji Normalitas, Uji Multikolinieritas, Uji Heteroskedastitas.



Gambar 2 Uji Normalitas

Pada grafik diatas Normal P-P Plot Of Refression dtandardized Residual diatas. Terlihat bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal. Serta penyebarannya juga mengikuti aras garis diagonal, maka dapat dikatakan bahwa dari kedua grafik diatas data berdistribusi normal.

Pengujian multikolinieritas memiliki tujuan yaitu untuk mengetahui apakah pada sebuah model regresi dapat ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Untuk dapat ditemukan ada atau tidaknya multikolinieritas dalam sebuah model regresi dapat diketahui dari nilai toleransi dan nilai *variance inflation factor* (VIP). Jadi nilai toleransi yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi, karena ($VIF = 1/\text{nilai toleransi}$) dan dapat menunjukkan adanya multikolinieritas yang tinggi. Pada umumnya nilai *cut off* yang dipakai merupakan nilai toleransi sebesar 0,10 atau sama dengan nilai VIF diatas 10.

Tabel 3
Hasil Uji Multikolinearitas Gaji Karyawan

Tabel Multikolonieritas

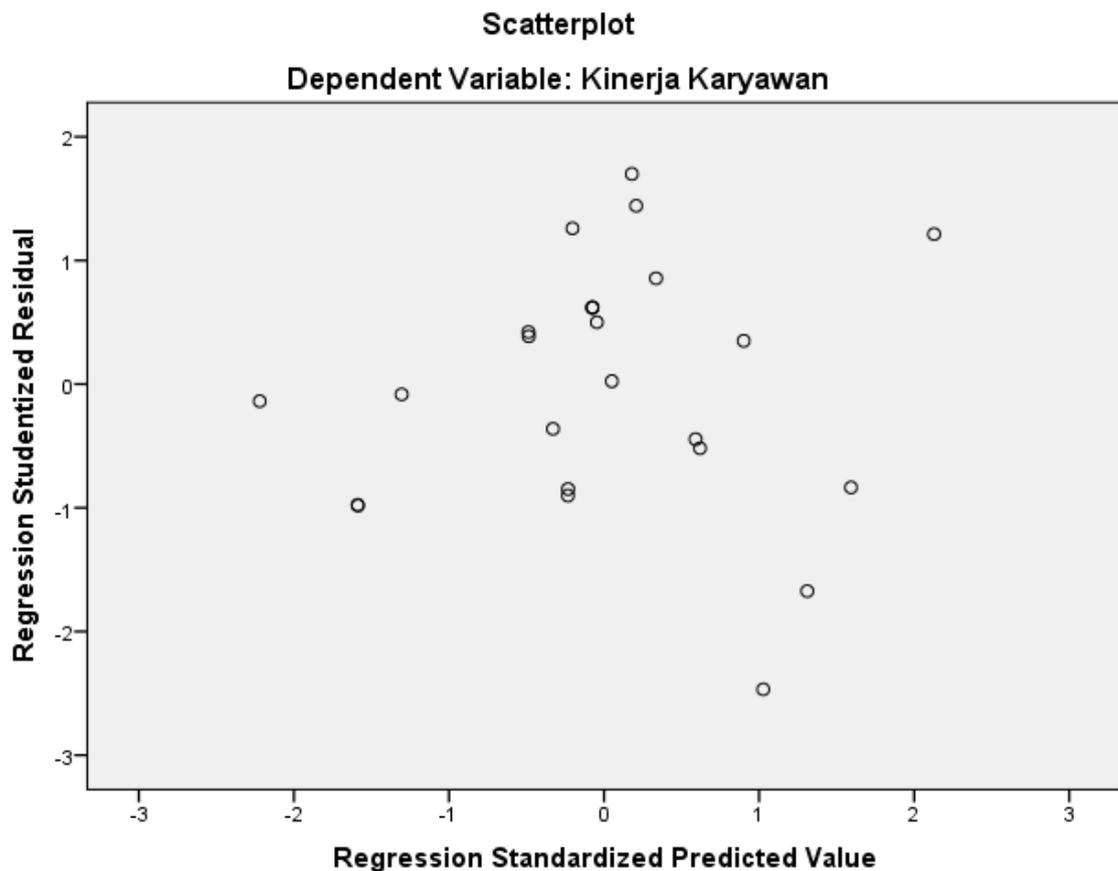
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1		
	Gaya Kepemimpinan	.699 1.430
	Disiplin Kerja	.699 1.430

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Lampiran Output SPSS 18

menunjukkan bahwa nilai VIF variabel bebas dalam penelitian ini lebih kecil 10.00 sedangkan nilai toleransi semua variabel bebas lebih besar dari 10% atau 0 maka dapat diartikan tidak terjadinya korelasi antar variabel bebas pada penelitian ini. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antar variabel bebas dalam satu model.

Uji heteroskedastisitas memiliki tujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan antara *variance* dari *residual* suatu penelitian ke penelitian lainnya. Jika *variance* dari *residual* suatu penelitian ke penelitian lainnya bersifat tetap, maka disebut dengan Homoskedastisitas namun jika varian berbeda disebut dengan



Heteroskedastisitas.

Gambar 2 Uji Heterodisitas

terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, serta tersebar baik diatas maupun dibawah 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk suatu pola tertentu. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak digunakan untuk memprediksi independen gaji karyawan berdasarkan variabel pengalaman kerja dan motivasi kerja.

KOEFISIEN DETERMINASI

Koefisien determinan (R^2) memiliki tujuan yaitu untuk mengetahui seberapa besar kemampuan suatu variabel bebas (independen) dalam menjelaskan variabel terikat (dependen).

Tabel 4 Koefisien Determinan Dengan Variabel Dependen Kepuasan kerja

Koefisien Determinasi dengan kepuasan kerja sebagai Dependent variabel

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.978 ^a	.957	.953	.506

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan

Sumber : Lampiran Output SPSS 18

Tabel 5

Koefisien Determinan Dengan Variabel Dependen Kinerja Karyawan

Koefisien Determinasi dengan kinerja karyawan sebagai

Dependent variabel

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.980 ^a	.960	.955	.474

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, Gaya

Kepemimpinan

Sumber : Lampiran Output SPSS 18

Berdasarkan analisis linear berganda pada tabel 4 diperoleh koefisien determinan R Square sebesar 0.957 pada variabel terikat kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap kepuasan konsumen sebesar 95.7%, sedangkan sisanya 4.3% dipengaruhi oleh variabel lain.

Sedangkan pada tabel 5 diperoleh koefisien determinan R Square sebesar 0.957 pada variabel terikat kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 96.0%, sedangkan sisanya 4.0% dipengaruhi oleh variabel lain.

Path Analysis (Analisis Jalur)

Tabel 6
Koefisien Analisis Jalur Sub Struktur 1
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.319	1.180		-.270	.790
1 Gaya Kepemimpinan	.543	.046	.623	11.784	.000
Disiplin Kerja	.424	.046	.486	9.186	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan Tabel 4 dan Tabel 5 (koefisien Determinasi) Maka persamaan *Path Analysis* / Analisis Jalur adalah :

$$Z = \rho_{zx_1} \cdot X_1 + \rho_{zx_2} \cdot X_2 + \epsilon_1$$

$$Z = 0,623X_1 + 0,486X_2 + \sqrt{1 - R \text{ Square}}$$

$$Z = 0,623X_1 + 0,486X_2 + \sqrt{1 - 0,957}$$

$$Z = 0,623X_1 + 0,486X_2 + 0,207 \dots \dots \dots (1)$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

- a. Setiap terjadi peningkatan Gaya Kepemimpinan, akan diikuti peningkatan Kepuasan Kerja sebesar 0,623.
- b. Setiap terjadi peningkatan Disiplin Kerja, akan diikuti peningkatan Kepuasan Kerja sebesar 0,486.

Sehingga persamaan (1) dapat diketahui bahwa jika Gaya Kepemimpinan meningkat maka, kepuasan kerja akan meningkat. Begitu juga dengan Disiplin Kerja. Jika Disiplin Kerja meningkat, maka kepuasan kerja juga akan meningkat.

Tabel 7
Koefisien Analisis Jalur Sub Struktur 2
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.829	1.105		.750	.462
1 Gaya Kepemimpinan	-.340	.117	-.410	-2.917	.008
Disiplin Kerja	.278	.095	.335	2.926	.008
Kepuasan Kerja	.871	.080	.916	10.919	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 4 dan Tabel 5 (koefisien Determinasi) Maka persamaan *Path Analysis* / Analisis Jalur adalah :

$$Y = \rho_{yx_1} \cdot X + \rho_{yx_2} \cdot X + \rho_{yz} \cdot Z + \epsilon_2$$

$$Y = -0,410X_1 + 0,335 X_2 + 0,916 Z + \sqrt{1 - R \text{ Square}}$$

$$Y = -0,410X_1 + 0,335 X_2 + 0,916 Z + \sqrt{1 - 0,960}$$

$$Y = -0,410 X_1 + 0,335 X_2 + 0,916 Z + 0,200$$

- a. Apabila Gaya Kepemimpinan berada diposisi 0, Kinerja Karyawan akan menunjukkan angka sebesar -0,410.
- b. Setiap terjadi peningkatan Disiplin Kerja, akan diikuti peningkatan Kinerja Karyawan sebesar 0,335
- c. Setiap Terjadi Peningkatan kepuasan kerja, akan diikuti peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,916.

Sehingga persamaan (2) dapat diketahui bahwa jika Gaya Kepemimpinan diposisi 0 maka, kinerja karyawan akan menunjukkan angka sebesar -0,410.dan Disiplin Kerja, Jika Disiplin Kerja meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Dan Kepuasan kerja, jika kepuasan kerja meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat.

PENGUJIAN HIPOTESIS

Uji t/Parsial

1. Uji t Sub Struktur 1

- a. H₀ : Gaya Kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja

H₁ : Gaya Kepemimpinan berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini menggunakan tingkat kepercayaan α sebesar 5 %.

Dari tabel 4.33 diketahui variabel gaya kepemimpinan mempunyai nilai Sig sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05) dan nilai t_{hitung} sebesar 11.784 lebih besar dari t_{tabel} 11.784 > 2.068 sehingga keputusannya tolak H₀ dan terima H₁ artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

- b. H₀ : Disiplin Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja

H₁ : Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini menggunakan tingkat kepercayaan α sebesar 5 %.

Dari tabel 4.33 diketahui variabel Disiplin Kerja mempunyai nilai Sig sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05) dan nilai t_{hitung} sebesar 9.186 lebih besar dari t_{tabel} 9.186 > 2.068 sehingga keputusannya tolak H₀ dan terima H₁ artinya Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

2. Uji t Sub Struktur 2

- a. H₀ : Gaya Kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak Signifikan terhadap kinerja karyawan

H₁ : Gaya kepemimpinan berpengaruh Signifikan terhadap kinerja karyawan

Dalam penelitian ini menggunakan tingkat kepercayaan α sebesar 5 %.

Dari tabel 4.33 diketahui variabel Gaya kepemimpinan mempunyai nilai Sig sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05) nilai t_{hitung} sebesar -2.917 lebih besar dari t_{tabel} -2.917 < 2.068 sehingga keputusannya Terima H₀ dan tolak H₁ artinya Gaya Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

- b. H₀ : Disiplin Kerja tidak berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H1 : Disiplin Kerja berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
 Dari tabel 4.33 diketahui variabel Disiplin Kerja mempunyai nilai Sig sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga keputusannya tolak H0 dan terima H1 artinya Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

- c. H0 : Kepuasan Kerja tidak berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan
 H1 : Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
 Dari tabel 4.34 diketahui variabel Disiplin Kerja mempunyai nilai Sig sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga keputusannya tolak H0 dan terima H1 artinya Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Uji Sobel Dan Pengaruh Masing-masing Variabel

1. Total Pengaruh Sub Struktur 1

a. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh Secara langsung sebesar $0,623 \times 0,623 \times 100\% = 38,8\%$

b. Pengaruh variabel Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh secara langsung sebesar $0,486 \times 0,486 \times 100\% = 23,61\%$

2. Total Pengaruh Sub Struktur 2

a. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

- Pengaruh Secara langsung sebesar $0,410 \times 0,410 \times 100\% = 16,81\%$
- Pengaruh secara tidak langsung (melalui kepuasan kerja) sebesar $0,410 \times 0,916 \times 100\% = 37,55\%$, lalu dilakukan pengujian sobel yaitu :

$$Z \text{ hitung} = \frac{a \cdot b}{S_{ab}}$$

$$\text{Dimana } S_{ab} = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Untuk Sub struktur 1 variabel Gaya kepemimpinan

$$a = 0,623$$

$$sa = 0,046$$

Untuk Sub Struktur 2 variabel

$$b = 0,916$$

$$sb = 0,080$$

Diperoleh hasil perhitungan sebesar :

$$ab = 0,570668$$

$$S_{ab} = 0,06537$$

sehingga nilai Z hitung = $0,570668 / 0,06537 = 8,7298$ karena nilai tersebut lebih besar dari 2,068 (merupakan nilai Z tabel dan dalam penelitian ini menggunakan tingkat kepercayaan α sebesar 5 %), maka Variabel Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui variabel inetervening (Kepuasan Kerja) mempunyai pengaruh positif dan signifikan.

Sehingga total pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yaitu pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung = $16,81\% + 37,55\% = 54,36\%$.

b. Pengaruh Variabel Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

- Pengaruh Secara Langsung Sebesar $0,335 \times 0,335 \times 100\% = 11,22\%$
- Pengaruh secara Tidak Langsung (melalui Gaji Karyawan) Sebesar $0,335 \times 0,486 \times 100\% = 16,28\%$, lalu dilakukan pengujian sobel yaitu :

$$\text{Dimana } S_{ab} = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Untuk Sub struktur 1 variabel Disiplin Kerja

$$a = 0,486$$

$$sa = 0,046$$

Untuk Sub Struktur 2 variabel

$$b = 0,916$$

$$sb = 0,080$$

Diperoleh hasil perhitungan sebesar :

$$ab = 0,44517$$

$$S_{ab} = 0,05745$$

sehingga nilai Z hitung = $0,44517 / 0,05745 = 7,7488$ karena nilai tersebut lebih besar dari 2,068 (merupakan nilai Z tabel dan dalam penelitian ini menggunakan tingkat kepercayaan α sebesar 5 %), maka Variabel disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui variabel inetervening (Kepuasan Kerja) mempunyai pengaruh yang signifikan.

Sehingga total pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yaitu pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung = 11,22 % + 16,28 % = 27,5%.

c. Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dari Tabel 4.33 diketahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar $0,486 \times 0,486 \times 100\% = 23,61\%$.

PEMBAHASAN

Setelah melakukan analisis data, maka pembahasan pada penelitian ini adalah :

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Dalam Penelitian ini diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai nilai Sig sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05) dan nilai t_{hitung} sebesar 11.784 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 11.784 > 2.068.maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan.

2. Disiplin Kerja berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Dalam Penelitian ini diketahui bahwa variabel Disiplin Kerja mempunyai nilai Sig sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05) dan nilai t_{hitung} sebesar 9.186 lebih besar dari t_{tabel} 9.186 > 2.068.maka dapat disimpulkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Negatif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian ini diketahui bahwa Gaya kepemimpinan mempunyai nilai Sig sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05) nilai t_{hitung} sebesar -2.917 lebih besar dari t_{tabel} - 2.917 < 2.068. maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka Gaya Kepemimpinan Partisipatif di PT Rosalia Indah masih kurang untuk meningkatkan Kinerja Karyawannya cenderung pasif dan berpengaruh negatif.

4. Disiplin kerja berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Dalam penelitian diketahui bahwa variabel Disiplin Kerja mempunyai nilai Sig sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05)) nilai t_{hitung} sebesar 2.926 lebih besar dari t_{tabel} 2.926 < 2.068. maka dapat disimpulkan bahwa Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Pangarso (2016) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja biro Pelayanan Sosial Dasar Sekertariat Daerah Provinsi Jawa barat, hal ini ditunjukkan dengan beberapa uji yang dilakukan terhadap variabel disiplin kerja.

5. **Kepuasan Kerja berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja karyawan**
 Dalam penelitian ini diketahui bahwa Dari tabel 4.34 diketahui variabel Disiplin Kerja mempunyai nilai Sig sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05) nilai t_{hitung} sebesar 10.919 lebih besar dari t_{tabel} $10.919 < 2.068$.maka Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
6. **Gaya kepemimpinan berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai variabel Intervening.**
 Dapat diketahui dengan dengan hasil uji sobel sebesar 8,7298 karena nilai tersebut lebih besar dari 2,068 (merupakan nilai Z tabel dan dalam penelitian ini menggunakan tingkat kepercayaan α sebesar 5 %), maka Variabel Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui variabel inetervening (Kepuasan Kerja) mempunyai pengaruh positif dan signifikan.
7. **Disiplin Kerja berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening.**
 Dapat diketahui dengan dengan hasil uji sobel sebesar 7,7488 karena nilai tersebut lebih besar dari 2,068 (merupakan nilai Z tabel dan dalam penelitian ini menggunakan tingkat kepercayaan α sebesar 5 %), maka Variabel disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui variabel inetervening (Kepuasan Kerja) mempunyai pengaruh yang signifikan.

KESIMPULAN

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja di PT Rosalia Indah Surabaya.
2. Disiplin Kerja berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan kerja di PT Rosalia Indah Surabaya.
3. Gaya Kepemimpinan berpengaruh Negatif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
4. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan Signifikan terhadap Kinerja karyawan.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja karyawan.
6. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja sebagai Variabel intervening di PT Rosalia Indah Surabaya.
7. Disiplin Kerja berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening di PT Rosalia Indah Surabaya.

SARAN

1. Dengan diketahui Gaya kepemimpinan yang bersifat partisipatif berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, disini disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif yang digunakan masih kurang efektif. Maka disarankan Manajemen/pimpinan dapat lebih menerapkan sifat-sifat dari gaya kepemimpinan partisipatif, seperti kemampuan berkoordinasi,kemampuan memotivasi, dan komunikasi antar karyawan. Sehingga meningkatkan kualitas keputusan-keputusan dengan menarik pengetahuan dan keahlian para bawahan dalam pemecahan masalah dan lebih mengetahui apa yang diharapkan karyawannya.

2. Berdasarkan analisis, Disiplin kerja mempunyai nilai pengaruh yang cukup tinggi terhadap kinerja karyawan, disimpulkan bahwa Disiplin kerja yang ada di PT Rosalia indah cukup efektif untuk meningkatkan kinerja karyawannya maka dari itu manajemen ataupun pimpinan selalu mengawasi agar kedisiplinan tetap terjaga dengan baik sehingga dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan Kinerja karyawan itu sendiri.
3. Bagi peneliti yang akan datang, sebaiknya mengadakan perkembangan penelitian ini, dengan menambah variabel lain. Karena masih banyak factor yang dapat mempengaruhi Kinerja karyawan. Sehingga dapat memberikan kontribusi dan pengetahuan baru dimasa yang akan datang.
4. Bagi PT Rosalia Indah Surabaya
Berdasarkan kesimpulan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Sehingga PT Rosalia Indah diharapkan tetap mempertahankan kan aspek-aspek Kepuasan kerja seperti Kenyamanan dalam bekerja,dan kebersihan. Jika kepuasan kerja terhadap perusahaan terus meningkat maka karyawan tidak akan beralih ke perusahaan lain dan akan tetap menjadi karyawan PT Rosalia Indah

DAFTAR PUSTAKA

- Atto'illah, M. (2014). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Lumajang Kabupaten Lumajang*. Jurnal WIGA Vol.4 No.1.
- Bintoro dan Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan 1. Yogyakarta : Gava Media.
- Citra. 2018. *Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT BTN Syariah kantor Cabang Semarang*. <http://e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id/>
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Em Simamora, Henry. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi YKPN pat.
- Fattah, H. (2014). *Perilaku Pemimpin & Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Elmatara
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Progam SPSS*. Semarang: Badan Penerbitan UNDIP Semarang.
- Indriyati, i. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pemahaman Terhadap Etika Kerja Islami Sebagai Variabel Moderating Studi Kasus Pada Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah (KJKS) Baitul Maal wa Tamwil (BMT) Beringharjo Yogyakarta*.
- Hasibuan, Malayu S.P.. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kurniasari, N. (2014). *Hubungan Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja pada Pegawai Politeknik Kesehatan*. Jurnal Ekonomi dan Sumber Daya Vol.15 No.2.
- Kurniawati, I (2017). *Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi terhadap Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.Prima Zirang Utama Semarang*. E- Jurnal.
- Soepriyadi, Moch Fahri (2013). *Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Restoran Kampoeng daun*
- Noor, Juliansyah. 2014. *Metodologi Penelitian*. Kencana. Jakarta
- Sari, Oxy Rindiantika (2018). *Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kinerja melalui i organizational citizenship behavior Studi Ptpn x unit usaha pabrik gula modjopangoong tulung agung*.
- Pangarso, A. (2016). *Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Biro Pelayanan Sosial Dasar Sekertariat Daerah Provinsi Jawa Barat*. Jurnal Manajemen Teori dan Terapan Tahun.9 No.2
- Paramita, L. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur*. Jurnal Administrasi Negara Vol.5 No.3.
- Pratama, A. P. (2017 Vol.8 No.2). *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Varibael Intervening*. Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi.
- Pricilya E.B (2016). *Pengaruh Disiplin kerja, Perilaku Kepimimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan prestasi Kerja Karyawan KFC Bahu Mall Manado*.
- Robbins, S.P dan Timothy A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*, Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Rosita, T. (2016 Vol.5 No.1). *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Ilmu Riset dan Manajemen.

- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV.
- Sutrisno, Edy. 2017. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Cetakan ke-9. Jakarta: Kencana
- Sukwadi,Ronald dan Yonathan (2014). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan UKM Sungkai* indah
- Stephen, Robbins (2015), *Perilaku Organisasi*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Tampi, B. J. (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado)*. Jurnal Acta Diurna Vol.III No.4.