

# TESIS

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA PAREPARE**

Disusun dan diajukan oleh

**HASRUL HASRA  
A012182044**



kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

# **TESIS**

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA PAREPARE**

### **The Effect of Leadership Style and Work Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction The Case of Regional State-Owned Water Utility Company of Pare-Pare City**

Disusun dan diajukan oleh

**HASRUL HASRA  
A012182044**



kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

## TESIS

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI MEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA PAREPARE

disusun dan diajukan oleh :

**HASRUL HASRA**  
**A012182044**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diseminarkan

Makassar, 2 Februari 2022

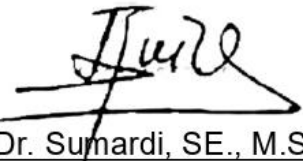
Komisi Penasihat

Ketua

Anggota



Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si  
NIP 19581231 198601 1 008



Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si  
NIP 19560505 198503 1 002

Ketua Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Syamsul Alam, SE., M.Si  
NIP 19600703 199203 1 001

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DI MEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA PAREPARE**

disusun dan diajukan oleh :

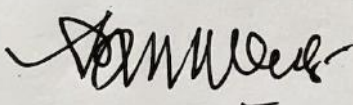
**HASRUL HASRA  
A012182044**

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal  
**11 MARET 2022** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

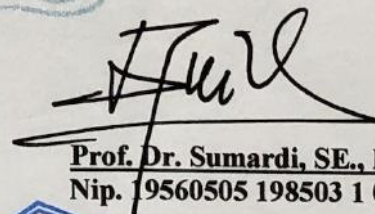
Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping



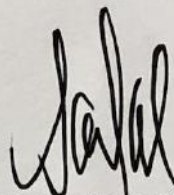
**Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si**  
Nip. 19581231 198601 1 008



**Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si**  
Nip. 19560505 198503 1 002

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



**Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM**  
Nip. 19600703 199203 1 001



**Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM**  
Nip. 19640205 198810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Hasrul Hasra  
Nim : A012182044  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 20 April 2022

Yang Menyatakan,



Hasrul Hasra

## PRAKATA

Bismillahirrahmanirrahim...

Assalamu Alaikum Wr. Wb.

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan kasih sayang kepada kita, melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Tak lupa pula shalawat dan salam kepada junjungan besar Nabi Muhammad SAW yang telah mengantarkan manusia dari zaman kegelapan ke zaman yang terang benderang seperti pada saat ini. Penulisan tesis ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Magister Manajemen pada Departemen Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin Makassar. Tesis yang diajukan oleh penulis merupakan tugas akhir yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi oleh Kepuasan Kerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare”. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini pastilah terdapat kekurangan, sehingga telah melibatkan banyak pihak yang sangat membantu dalam proses pembuatan tesis ini. Oleh karena itu, melalui kata pengantar ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan tesis ini, yaitu kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si selaku dosen Pembimbing Tesis I yang telah berkenan membimbing dan memberikan tambahan ilmu dan vii solusi dalam setiap permasalahan atas kesulitan yang peneliti dapatkan dalam penulisan tesis ini.

2. Bapak Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si selaku dosen Pembimbing Tesis II yang telah membimbing dan meluangkan waktunya untuk memeriksa kesalahankesalahan yang terdapat dalam tesis ini.
3. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, S.E., M.Si., CIPM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin yang telah memberikan ilmu dan masukan-masukan kepada peneliti.
4. Kepada kedua orang tua, Ibunda tersayang Hasnah dan ayahanda tersayang Ramli yang telah memberikan dukungan moril maupun materil serta doa yang tiada henti-hentinya kepada saya, serta kepada Kakak tercinta Rudi Hasra dan istri yang telah mendukung dan tak henti-hentinya memberikan semangat serta Ivo Oktavianty yang selalu mendoakan dan memberi semangat, dalam proses penyusunan tesis ini.
5. Seluruh dosen di Departemen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, beserta Ibu Lia yang telah sabar dan memberikan segala macam bantuan selama peneliti menjadi mahasiswa di Departemen Magister Manajemen.
6. Pimpinan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di perusahaan beliau dan kepada seluruh karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare yang telah meluangkan waktunya mengisi kuesioner yang telah dibagikan oleh peneliti untuk dijadikan sebagai data primer bagi penelitian peneliti.

7. Kepada teman-teman angkatan 45 Magister Manajemen Universitas Hasanuddin yang selalu memberi semangat kepada peneliti dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Pihak lainnya yang tidak bisa peneliti sebutkan satu-persatu yang secara langsung maupun tidak langsung memberi bantuan kepada peneliti. Terima kasih atas bantuannya dan semoga Allah SWT membalas kebaikan kalian.

Makassar, April 2022

Hasrul Hasra



## ABSTRAK

**HASRUL HASRA.** *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi oleh Kepuasan Kerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare (dibimbing oleh Nurdin Brasit dan Sumardi Lasise).*

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare.

Penelitian ini menggunakan teknik penyampelan nonprobabilitas sehingga semua populasi di perusahaan terkait dijadikan sebagai sampel, yaitu sebanyak 60 orang responden karyawan. Data primer penelitian diperoleh dengan kuesioner dan kajian kepustakaan yang relevan dengan tujuan penelitian. Penganalisisan data menggunakan teknik analisis jalur dan uji Sobel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; gaya kepemimpinan dan budaya kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan; kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan; gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja; dan budaya kerja berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.



## ABSTRACT

**HASRUL HASRA.** *The Effect of Leadership Style and Work Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction: The Case of Regional State-Owned Water Utility Company of Parepare City* (Supervised by **Nurdin Brasit** and **Sumardi Lasise**)

This study aims at finding out the effect of leadership style and work culture on employee performance mediated by job satisfaction at Parepare Owned Water Utility Company.

The researcher applied a non-probability sampling technique collected using questionnaires totaling 60 employees. The obtained data were then analyzed using path analysis and the Sobel test.

The results show that leadership style and work culture have a direct and significant effect on employee job satisfaction. Both leadership style and work culture also show a direct and significant effect on employee performance. Job satisfaction has a direct effect on employ performance. Leadership style and work culture have an indirect and significant effect on employee performance mediated by job satisfaction.

**Keywords:** leadership style and work culture, job satisfaction, employee performance



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAM PENGESAHAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN .....</b>	<b>v</b>
<b>PRAKATA.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRAC .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xvii</b>
<b>BAB I.....</b>	<b>1</b>
<b>PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1    Latar Belakang.....	1
1.2    Rumusan Masalah .....	10
1.3    Tujuan Penelitian.....	11
1.4    Kegunaan Penelitian.....	12
1.4.1 Kegunaan Teoritis.....	12
1.4.2 Kegunaan Praktis.....	12
1.5    Ruang dan Lingkup Penelitian .....	12
1.5.1 Ruang Lingkup Waktu.....	12
1.5.2 Ruang Lingkup Tempat.....	13
1.5.3 Ruang Lingkup Materi .....	13
1.6    Sistematika Penulisan.....	13
<b>BAB II.....</b>	<b>15</b>
<b>TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>15</b>
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	15
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	15

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	16
2.2 Gaya Kepemimpinan .....	19
2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan .....	19
2.2.2 Teori Gaya Kepemimpinan .....	20
2.2.3 Indikator Gaya Kepemimpinan .....	21
2.2.4 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan .....	23
2.3 Budaya Kerja .....	26
2.3.1 Pengertian Budaya Kerja .....	26
2.3.2 Terbentuknya Budaya Kerja .....	28
2.3.3 Jenis-Jenis Budaya Kerja .....	29
2.3.4 Fungsi Budaya Kerja .....	31
2.3.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja .....	33
2.3.6 Dimensi dan Indikator Budaya Kerja .....	37
2.4 Kepuasan Kerja.....	39
2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja .....	39
2.4.2 Teori Kepuasan Kerja.....	40
2.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	42
2.4.4 Indikator Kepuasan Kerja .....	43
2.5 Kinerja Karyawan .....	44
2.5.1 Pengertian Kinerja .....	44
2.5.2 Manfaat Kinerja.....	45
2.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	45
2.5.4 Indikator Kinerja .....	49
2.6 Tinjauan Empiris (Pengaruh Antar Variabel) .....	50
2.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja .....	50
2.6.2 Pengaruh budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja .....	51
2.6.3 Pengaruh Gaya Kempemimpinan terhadap Kinerja Karyawan .....	51
2.6.4 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	52
2.6.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Kerja .....	52
2.7 Penelitian Terdahulu .....	53
<b>BAB III.....</b>	<b>59</b>

<b>KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....</b>	<b>59</b>
3.1 Kerangka Konseptual.....	59
3.2 Hipotesis Penelitian.....	61
<b>BAB IV .....</b>	<b>63</b>
<b>METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>63</b>
4.1 Rancangan Penelitian .....	63
4.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	63
4.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel .....	63
4.3.1 Populasi .....	63
4.3.2 Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel .....	64
4.4 Jenis dan Sumber Data .....	64
4.4.1 Data Primer .....	64
4.4.2 Data Sekunder .....	65
4.5 Metode Pengumpulan Data .....	65
4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	66
4.6.1 Variabel Penelitian .....	66
4.6.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	67
4.7 Instrumen Penelitian .....	69
4.7.1 Alat Penelitian .....	69
4.7.2 Uji Instrumen Penelitian.....	70
4.7.3 Uji Asumsi Klasik.....	72
4.7.4 Uji Ketepatan Model .....	74
4.8 Teknik Analisis Data.....	76
4.8.1 Analisis Jalur (Path Analysis).....	76
4.8.2 Etika Penelitian.....	80
<b>BAB V .....</b>	<b>81</b>
<b>HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>81</b>
5.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	81
5.1.1 Sejarah Perusahaan .....	81
5.1.2 Visi, Misi, dan Motto Perusahaan.....	84
5.2 Karakteristik Responden .....	84

5.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	84
5.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	85
5.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	86
5.3 Analisis Dekriptif Variabel Penelitian.....	87
5.4 Hasil Analisis Data .....	92
5.4.1 Uji Validitas .....	93
5.4.2 Uji Reliabilitas.....	94
5.4.3 Uji Asumsi Klasik.....	95
5.4.4 Uji Kelayakan Model.....	100
5.4.5 Uji Analisis Regresi Berganda .....	108
BAB VI .....	112
6.1 Pembahasan Hubungan Pengaruh Antar Variabel .....	112
6.1.1 Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare. ....	112
<b>BAB VII .....</b>	<b>125</b>
<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>125</b>
7.1 Kesimpulan.....	125
7.2 Saran .....	126
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>128</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>134</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	54
Tabel 4.1 Variabel dan Definisi Operasional Penelitian .....	68
Tabel 4.2 Skala likert pengukuran jawaban responde .....	68
Tabel 5.1 Tabel Jenis Kelamin Responden .....	85
Tabel 5.2 Tabel Usia Responden .....	86
Tabel 5.3 Tabel Tingkat Pendidikan Responden .....	87
Tabel 5.4 Penilaian Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan...88	
Tabel 5.5 Penilaian Responden Terhadap Variabel Budaya Kerja .....	90
Tabel 5.6 Penilaian Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja .....	91
Tabel 5.7 Penilaian Responden Terhadap Variabel Kinerja.....	92
Tabel 5.8 Hasil Uji Validitas .....	94
Tabel 5.9 Hasil Uji Reliabilitas .....	95
Tabel 5.10 Hasil Uji Normalitas Model 1 .....	96
Tabel 5.11 Hasil Uji Normalitas Model 2 .....	97
Tabel 5.12 Hasil Uji Multikolinieritas Model 1 .....	98
Tabel 5.13 Hasil Uji Multikolinieritas Model 2 .....	99
Tabel 5.14 Hasil Uji Heterokedastisitas Model 1 .....	100
Tabel 5.15 Hasil Uji Heterokedastisitas Model 2 .....	100
Tabel 5.16 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R2) Model 1.....	101
Tabel 5.17 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R2) Model 2.....	101
Tabel 5.18 Hasil Uji F Model 1.....	103
Tabel 5.19 Hasil Uji F Model 2.....	103
Tabel 5.20 Hasil Uji T Model 1.....	105
Tabel 5.21 Hasil Uji T Model 2.....	106
Tabel 5.22 Hasil Analisa Regresi Model 1.....	109

<b>Tabel 5.23 Hasil Analisa Regresi Model 2.....</b>	<b>110</b>
<b>Tabel 5.24 Hasil Uji Analisis Jalur .....</b>	<b>110</b>
<b>Tabel 5.24 Hasil Uji Sobel test pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja .....</b>	<b>112</b>
<b>Tabel 5.24 Hasil Uji Sobel test pengaruh budaya kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja .....</b>	<b>112</b>



## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 3.1 Kerangka Konseptual.....</b>	<b>59</b>
<b>Gambar 4.1 Model Analisis Jalur 1 .....</b>	<b>78</b>
<b>Gambar 4.2 Model Analisis Jalur 2 .....</b>	<b>79</b>
<b>Gambar 4.3 Persamaan Kedua Jalur Substruktur .....</b>	<b>80</b>

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi, karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Pola kepemimpinan memainkan peranan penting, dalam meningkatkan kinerja karyawan. Bagaimana tidak, karena sesungguhnya seluruh factor eksternal yang dapat meningkatkan kinerja individual karyawan itu dating dari penampilan dan pola kepemimpinan.

Hubungan antara pemimpin dengan karyawan atau pegawai merupakan hubungan saling ketergantungan pada umumnya tidak seimbang. Bawahan pada umumnya mersa lebih tergantung kepada pemimpin daripada sebaliknya. Dalam proses interaksi yang terjadi antara pemimpin da bawahan, berlangsung proses saling memengaruhi dimana pemimpin berupaya mempengaruhi bawahannya agar berperilaku sesuai dengan harapannya. Dari interaksi inilah yang menentukan derajat keberhasilan pemimpin dalam kepemimpinannya di dalam suatu organisasi.

Dalam sebuah organisasi, sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu organisasi, karena sumber daya manusia adalah kumpulan dari sekelompok orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi/perusahaan.

Menurut Siagian dalam Yoyo Sudaryo et. al. (2018:3), sumber daya manusia merupakan elemen yang paling penting/strategis dalam organisasi, sehingga harus diakui dan diterima oleh manajemen. Sumber daya manusia merupakan unsur strategis yang akan menentukan perkembangan sebuah organisasi. Secanggih apapun teknologi yang ada dan digunakan dalam sebuah organisasi, keberadaan sumber daya manusia tetaplah menjadi posisi yang paling utama karena sumber daya manusia merupakan pelaku dan faktor penentu tercapainya tujuan sebuah organisasi. Peranan manusia dalam sumber daya sebuah organisasi tentu sangat diyakini kepentingannya, sehingga perlu diperhatikan agar sumber daya manusia ini dapat berfungsi sebagaimana mestinya dalam proses pencapaian tujuan dalam sebuah organisasi.

Sumber daya manusia termasuk karyawan/pegawai adalah aset yang paling utama dalam sebuah organisasi. Kemajuan dan kualitas sebuah organisasi dapat dilihat dari kinerja sumber daya manusianya. Sumber daya manusia yang berkualitas akan memberikan kemajuan dan keuntungan bagi sebuah organisasi, begitupun sebaliknya. Organisasi yang baik adalah organisasi yang dapat berusaha untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, sebab hal tersebut adalah kunci utama dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Hasibuan dalam Yoyo Sudaryo et. al. (2018:203) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Vethzal Rivai dan Basri (2018:205), kinerja adalah kesediaan seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu

hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dan seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasinya. Kinerja karyawan meliputi kualitas maupun kuantitas output serta keandalan dalam bekerja. Seorang karyawan dapat bekerja dengan baik apabila mereka memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki oleh seorang karyawan, diharapkan tujuan sebuah organisasi dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan. Begitupun sebaliknya, apabila karyawan dalam sebuah organisasi tidak dapat memberikan kinerja yang baik, maka tujuan organisasi susah atau bahkan tidak dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Ketidakpuasan dapat menjadi titik awal pada munculnya masalah-masalah pada kinerja karyawan dalam sebuah organisasi seperti kemangkiran, konflik atasan dengan bawahan, tingkat absensi yang tinggi, ataupun adanya perputaran karyawan. Dengan adanya ketidakpuasan ini akan menyebabkan menurunnya motivasi kerja karyawan, menurunnya moral kerja karyawan, hingga menurunnya tampilan kerja karyawan, baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif. Menurut Stephen Robbins (2003:91) kepuasan kerja adalah sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Apabila tingkat kepuasan kerja seseorang tinggi, maka akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, begitupun sebaliknya. Apabila tingkat kepuasan kerja seseorang rendah (tidak puas), maka akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja tidak selamanya menjadi faktor motivasional yang kuat untuk seorang karyawan agar berprestasi, karena seorang karyawan yang puas atas pekerjaannya belum tentu prestasinya meningkat. Setiap karyawan memiliki karakteristik yang berbeda-beda sehingga pihak manajemen harus mampu

mempertahankan tingkat kepuasan masing-masing karyawannya agar mereka dapat bertahan pada organisasi tersebut dan memberikan kinerja yang baik.

Kepuasan kerja seorang karyawan dapat dilihat apabila seorang karyawan menyenangi pekerjaannya, memberikan moral kerja yang positif, disiplin dalam melakukan pekerjaannya, dan memberikan prestasi kerja yang baik. Menurut Hasibuan (2009:203) Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya: balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan kerja, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pemimpin dan kepemimpinannya, dan sifat pekerjaan yang monoton atau tidak. Kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Riski Damayanti et. al. (2018) yang berjudul "*Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Non Medis pada RS Islam Siti Khadijah Palembang*" membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Iwan Kurnia Wijaya (2018) dalam hasil penelitiannya yang berjudul "*Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV Bukit Sanomas*" juga berpendapat yang sama bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Menurut House dalam Gary Yukl, (2009:4) mengatakan bahwa: Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Jadi dari pendapat House dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi. Sedangkan Terry dalam Wahjosumidjo, (1994:25) menyatakan bahwa "Leadership is the activity of

influencing exercised to strive willingly for group objectives” (Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok). Dari pendapat Terry dapat diartikan bahwa kepemimpinan itu adalah merupakan kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Menurut Dubin dalam Wahjosumidjo, (1994:21) “Leadership is the exercises of authority and the making of decisions” (Kepemimpinan adalah aktivitas para pemegang kekuasaan dan membuat keputusan). Dari pendapat Dubin dapat diartikan bahwa kepemimpinan itu adalah merupakan aktivitas yang dilakukan oleh para pemegang kekuasaan dalam membuat suatu keputusan. Selanjutnya menurut Stogdill dalam Stonner, (2003:161) “Kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan anggota kelompok”. dari pendapat Stogdill dapat ditarik suatu pendapat bahwa kepemimpinan itu merupakan upaya dalam mempengaruhi dan mengarahkan suatu kelompok. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinnya. (Sutikno, 2014:16)

Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Hal itu yang dikemukakan oleh Moeljono dalam Yusran assagaf (2012) mengemukakan bahwa Budaya kerja pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat pada karyawan karena dapat dioeraktikan secara formal dalam bentuk peraturan dan ketentuan perusahaan.

Budaya kerja menurut Mangkunegara dalam Yusran assagaf (2012) mendefinisikan bahwa budaya kerja adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Berdasarkan definisi budaya kerja diatas dari para ahli dapat disimpulkan bahwa budaya kerja merupakan nilai-nilai atau kebiasaan yang dianut sebuah organisasi untuk menjadikan pedoman perusahaan demi mencapai tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan.

Penyediaan air minum di Kota Parepare sebelum dikelola oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Parepare telah dimulai sekitar tahun 1926

dan berstatus Instansi Water Leideng Afdeling oleh Pemerintah Hindia Belanda yang kemudian setelah Proklamasi Kemerdekaan RI tahun 1945 maka, pengelolaan air minum diteruskan oleh Pemerintah Swapraja (Pemerintah Daerah Parepare).

Mengingat bahwa untuk pengelolaan air bersih diperlukan penanganan secara khusus, maka selanjutnya pengelolaan air bersih diserahkan kepada Dinas Pekerjaan Umum Kotamadya Parepare yang pada saat itu memiliki 2 (dua) sumber air di Soreang dengan kapasitas produksi 4 liter/detik.

Namun demikian karena kebutuhan akan air minum sudah sangat mendesak, sehingga pada tahun 1972 pihak UNICEF melalui Dinas Kesehatan Kotamadya Parepare mengadakan pemasangan jaringan pipa transmisi / distribusi sepanjang 5.200 m untuk memenuhi kebutuhan air bersih bagi Rumah Sakit. Disamping itu Dinas Pekerjaan Umum sendiri melaksanakan pemasangan jaringan pipa sepanjang 4.650 m untuk melayani masyarakat pada daerah yang

padat penduduknya. Dan pada saat itu jumlah pelanggan baru mencapai 490 sambungan atau cakupan pelayanan hanya 6 % dari jumlah penduduk Parepare.

Sistem penyediaan air minum sejak peralihan dari pemerintah Belanda kepada pemerintah Swapraja berstatus sebagai dinas perusahaan air minum, dibawah pengawasan dan pengelolaan Pemerintah Daerah Kotamadya Parepare dan fungsinya melayani masyarakat, sehingga tidaklah diarahkan untuk mencari keuntungan yang sebesar-besarnya, melainkan semata-mata untuk memberikan pelayanan air kepada masyarakat.

Status dinas Perusahaan Air Minum Kotamadya Dati II Parepare ini berakhir pada 1975 dengan ditetapkannya Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 1975, tanggal 23 Mei 1975 yang disahkan oleh Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Sulawesi Selatan dengan Surat Keputusan tanggal 23 Nopember 1975 No.562/XI/1975 dan di Undangkan dalam Lembaran Daerah Kotamadya Parepare tanggal 13 Pebruari 1976 No. 1 Tahun 1976 Seri C Nomor 1.

Meski secara normatif Perusahaan Daerah Air Minum Kotamadya Parepare telah terbentuk, namun secara teknis dan administratif masih ditangani oleh Dinas Pekerjaan Umum dengan anggaran belanja yang bersumber dari APBD Kotamadya Parepare. Selanjutnya untuk mengoptimalkan fungsi Perusahaan Daerah Air Minum sebagai BUMD, maka dikeluarkan Surat Keputusan Walikotamadya KDH Tingkat II Parepare No. KPTS. 15/Wkp/1980 tanggal 1 Januari 1980, dan pada tanggal 15 April 1980 dilakukan serah terima atas segala hak dan kewajiban, perlengkapan dan kekayaan serta usaha-usaha pengurusan air minum dari Dinas Pekerjaan Umum Kotamadya Parepare kepada



Perusahaan Daerah Air Minum untuk dikelola secara teknis dan administratif menurut ketentuan-ketentuan yang mengaturnya.

Dengan melihat kapasitas produksi dan yang dibutuhkan masyarakat, Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare tentu saja harus mempersiapkan karyawannya agar bisa memberikan kinerja dan menghasilkan kepuasan kerja yang terbaik untuk karyawana dan perusahaan. Menurut data yang diperoleh, pada tahun 2016 jaringan induk untuk distribusi kerumah warga sudah berumur 40 tahun sehingga terjadi kebocoran di beberapa tempat yang menyebabkan pendistribusian air kerumah pelanggan terhambat dan tidak diantisipasi baik oleh pihak terkait dalam perusahaan selanjutnya Ihwal juga mengatakan membengkaknya tagihan rekening pelanggan hingga sepuluh kali lipat yang merupakan kelalaian karyawan dalam melakukan pencatatan dengan sistem tembak atau mencatat tak sesuai fakta dirumah pelanggan ini memperlihatkan kinerja yang belum baik terjadi dalam proses pencatatan yang membuat hal lain terganggu seperti dalam pembayaran atau administrasi yang lain sehingga membuat pelanggan melakukan protes terhadap perusahaan, ini memungkinkan kurangnya kontrol terhadap karyawan oleh atasan yang melakukan pencatatan dilapangan dan budaya kerja yang tidak terimplementasi dengan baik di lingkungan perusahaan dan karena membengkaknya tagihan pelanggan sehingga pelanggan merasa dibohongi oleh pihak Perusahaan yang membuat pelanggan melakukan pelaporan kepada Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare dan juga dibahas oleh DPRD Kota Parepare sehingga menjadi citra yang kurang baik terhadap pengelolaan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Parepare.

Dari hasil wawancara dengan beberapa karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare, bahwa gaya kepemimpinan perlu ditingkatkan lagi mengingat banyaknya karyawan yang melakukan kesalahan baik itu disengaja dan tidak disengaja karena tingginya tekanan dari atasan tanpa memperhatikan aspek lain yang terjadi dilingkup kerja dan tidak adanya komunikasi yang baik sehingga terjadinya kesalahan seperti pencatatan yang tidak sesuai penggunaan, laporan yang tidak terkelolah dengan baik, adanya pemasangan meteran illegal, penanganan kerusakan yang lambat, selain itu budaya kerja juga tidak terimplementasi dengan baik juga membuat nilai-nilai yang ada di dalam Perusahaan tidak berjalan sehingga sasaran dan tujuan Perusahaan tidak tercapai secara maksimal karena tidak terkordinasi dengan baik antara atasan dan bawahan. Oleh karena itu, dilakukannya penelitian ini untuk membantu pihak manajemen perusahaan dalam menangani faktor-faktor tersebut. Dengan gaya kepemimpinan dan budaya kerja yang baik, tentu saja akan menjadi dua faktor yang akan meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan kerja agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara maksimal.

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul ***“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare”***.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas, maka yang menjadi permasalahan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare?
2. Apakah budaya kerja berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare?
4. Apakah budaya kerja berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare?
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare?
6. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan secara tidak langsung melalui Kepuasan Kerja pada Perusahaan Air Minum (PDAM) Kota Parepare ?
7. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan secara tidak langsung melalui Kepuasan Kerja pada Perusahaan Air Minum (PDAM) Kota Parepare ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan permasalahan yang akan dikaji, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan secara langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare.
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya kerja secara langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare.
3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Air Minum Daerah (PDAM) Kota Parepare.
4. Untuk menganalisis pengaruh budaya kerja secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare.
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare.
6. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja pada Perusahaan Air Minum (PDAM) Kota Parepare.
7. Untuk menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja pada Perusahaan Air Minum (PDAM) Kota Parepare.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

Dalam penelitian ini terdapat beberapa kegunaan. Adapun kegunaan tersebut meliputi:

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Kegunaan teoritis dari penelitian ini adalah sebagai pengembangan ilmu pengetahuan lebih jauh tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare. Selain itu, penelitian ini juga dapat menambah konsep atau pengetahuan baru yang dapat dijadikan sebagai bahan rujukan penelitian lebih lanjut bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Kegunaan praktis dari penelitian ini adalah penelitian ini diharapkan mampu memberi sumbangan pemikiran untuk menentukan kebijakan dalam rangka meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan pada Perusahaan Air Minum Daerah (PDAM) Kota Parepare. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan tentang pengelolaan sumber daya manusia bagi peneliti.

## **1.5 Ruang dan Lingkup Penelitian**

### **1.5.1 Ruang Lingkup Waktu**

Penelitian ini dilaksanakan sekitar bulan Desember 2020 – Januari 2021.

### **1.5.2 Ruang Lingkup Tempat**

Lokasi penelitian dilakukan pada Perusahaan Air Minum Daerah (PDAM) Kota Parepare,

### **1.5.3 Ruang Lingkup Materi**

Materi penelitian ini adalah materi tentang pengembangan sumber daya manusia secara umum, seperti gaya kepemimpinan, budaya kerja, serta mengenai kepuasan dan kinerja karyawan pada Perusahaan Air Minum Daerah (PDAM) Kota Parepare.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Adapun sistematika penulisan dari penelitian ini adalah:

### **BAB I           Pendahuluan**

Pada bab ini dijelaskan tentang hal-hal yang mendasari dilakukannya penelitian. Bab ini berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II           Tinjauan Pustaka**

Pada bab ini dipaparkan teori-teori yang digunakan sebagai landasan dalam mencari solusi untuk pemecahan masalah dalam penelitian.

### **BAB III          Kerangka Konseptual dan Hipotesis**

Pada bab ini dipaparkan kerangka konsep pemikiran dan simpulan asumsi sementara (hipotesis).

### **BAB IV          Metodologi Penelitian**

Pada bab ini dijelaskan tentang rancangan penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian, dan teknik analisis data.

#### **BAB V Hasil Penelitian**

Pada bab ini dipaparkan hasil olah data yang diperoleh dari program SPSS beserta interpretasinya dan pembahasan hasil penelitian.

#### **BAB VI Penutup**

Pada bab ini dipaparkan kesimpulan dari hasil penelitian dan saran bagi peneliti selanjutnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Setiap organisasi menginginkan sumber daya manusia yang dimilikinya mampu berkinerja dengan baik sehingga perlunya manajemen. Manajemen yang menangani sumber daya manusia ini disebut manajemen sumber daya manusia yang dimana aktivitas manajemen berkaitan dengan perekrutan, pengembangan, pemeliharaan dan pemberhentian sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Menurut Wayne Mondy R. (2018: 4), manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Selanjutnya Dessler (2018:4) mengemukakan manajemen sumber daya manusia sebagai proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan. Manajemen sumber daya manusia juga merupakan pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Lalu Kiggundu dalam Yoyo Sudaryo et. al. (2018:4) mengartikan MSDM dalam rumusan seperti berikut ini: *“Human resource management is the development and utilization of personal for the effective achievement of individual, organizational, community, national, and international goals, and objectives”* yang berarti Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personel (karyawan) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional, dan internasional.



Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam sebuah organisasi perusahaan.

### **2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sutrisno (2009) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*directing*) & pengadaan (*procurement*)

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan.

5. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

6. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

7. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

8. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.

#### 9. Kedisiplinan (*discipline*)

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

#### 10. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya

### **2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada pentahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Menurut Cushway dalam Priyono dan Marnis (2008:8-9), tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- 1) Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan Sumber Daya Manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pemekerjaan secara legal.
- 2) Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur Sumber Daya Manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.

- 3) Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi Sumber Daya Manusia.
- 4) Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- 5) Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- 6) Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- 7) Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen Sumber Daya Manusia.

## **2.2 Gaya Kepemimpinan**

### **2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut Kartono (2008), gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.

Menurut Supardo (2006), gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal. Menurut Rivai (2014), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering

diterapkan oleh seorang pemimpin. Menurut Hasibuan (2013), gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Thoha (2010), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

### **2.2.2 Teori Gaya Kepemimpinan**

Menurut Istijanto (2006), gaya kepemimpinan seseorang umumnya berdasarkan dua pertimbangan, yaitu:

- a) **Kepemimpinan atas dasar struktur.** Kepemimpinan yang menekankan struktur tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan dimana meliputi tugas pokok, fungsi, tanggung jawab, prestasi kerja dan ide (gagasan).
- b) **Kepemimpinan berdasarkan pertimbangan.** Kepemimpinan yang menekankan gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian atas dukungan terhadap bawahan dimana meliputi peraturan, hubungan kerja dan etika.

Sedangkan menurut Purnomo dan Wijayanti (2013), gaya kepemimpinan bersumber dari beberapa teori, yaitu:

- a) **Teori Bakat (traits).** Teori yang mencari karakter atau kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Bakat (traits) di-definisikan sebagai kecenderungan yang dapat diduga, yang mengarahkan perilaku individu berbuat dengan cara yang konsisten dan khas.

- b) **Teori Perilaku.** Teori perilaku kepemimpinan, yaitu teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Kebanyakan perilaku kepemimpinan yang digambarkan oleh bawahan sebagai struktur prakarsa (initiating structure) dan pertimbangan (consideration), yaitu mempertimbangkan perasaan dan kesejahteraan para bawahan.
- c) **Teori Situasional.** Gaya situasional yang dikaitkan dengan tugas dan hubungan. Yang dimaksud dengan gaya situasional dikaitkan dengan tugas dan hubungan, yaitu bahwa seorang manajer atau pemimpin akan menggunakan gaya tertentu, tergantung pada apa yang menonjol, tugas atau hubungan.

### 2.2.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2008), gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

- a) **Kemampuan Mengambil Keputusan.** Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
- b) **Kemampuan Memotivasi.** Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya,

dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

- c) **Kemampuan Komunikasi.** Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.
- d) **Kemampuan Mengendalikan Bawahan.** Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.
- e) **Tanggung Jawab.** Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.
- f) **Kemampuan Mengendalikan Emosional.** Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

#### 2.2.4 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2014), terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

- a) **Kepemimpinan Otoriter** adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
- b) **Kepemimpinan Partisipasi** adalah apabila dalam kepemimpinan-nya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
- c) **Kepemimpinan Delegasi** apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Sedangkan menurut Sutikno (2014), gaya kepemimpinan terbagi menjadi beberapa tipe, yaitu:



- a) **Tipe Otokratik** Tipe kepemimpinan menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan kekuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.
- b) **Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (Laissez Faire)** Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.
- c) **Tipe Paternalistik** Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya.
- d) **Tipe Kharismatik** Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga

mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi

- e) **Tipe Militeristik** Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.
- f) **Tipe Pseudo-demokratik** Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus dan samar-samar.
- g) **Tipe Demokratik** adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasihat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab.

## **2.3 Budaya Kerja**

### **2.3.1 Pengertian Budaya Kerja**

Pada mulanya istilah budaya (culture) populer dalam disiplin ilmu antropologi. Kata kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta buddhayah. Kata buddhayah merupakan bentuk jamak dari buddhi yang berarti “budi” atau “akal”. Sedangkan kata culture berasal dari kata colere yang memiliki makna “mengolah”, “mengerjakan”. Istilah culture berkembang hingga memiliki makna sebagai “segala daya dan upaya manusia untuk mengubah alam”. Tentang budaya kerja umumnya menekankan pada pentingnya nilai-nilai yang dianut bersama yang menjadi pengikat diantara anggota perusahaan yang memberi pengaruh terhadap perilaku anggota perusahaan. Budaya juga membedakan antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Lingkungan yang berbeda akan memberi dampak pada pola dan warna budaya, karena itu terjadi pola dan warna budaya yang tebal dan tipis. Dalam budaya yang tebal terdapat kesepakatan yang tinggi dari anggotanya untuk mempertahankan apa yang diyakini benar dari berbagai aspek sehingga dapat membina keutuhan, loyalitas dan komitmen perusahaan. Kesepakatan bersama ini diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Jadi ada proses dalam mengadaptasi budaya kepada pegawai. Masalah sosialisasi budaya dilakukan pada saat perusahaan menerima pegawai baru, sehingga pegawai bersangkutan sudah terbentuk perilakunya sesuai dengan budaya yang ada.

Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Hal itu

yang dikemukakan oleh Moeljono dalam Yusran assagaf (2012) mengemukakan bahwa Budaya kerja pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat pada karyawan karena dapat dioeraktikan secara formal dalam bentuk peraturan dan ketentuan perusahaan. Budaya kerja menurut Mangkunegara dalam Yusran assagaf (2012) mendefinisikan bahwa budaya kerja adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Berdasarkan definisi budaya kerja diatas dari para ahli dapat disimpulkan bahwa budaya kerja merupakan nilai-nilai atau kebiasaan yang dianut sebuah organisasi untuk menjadikan pedoman perusahaan demi mencapai tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan. Unsur-unsur yang terkandung dalam budaya kerja menurut Yusran assagaf (2012) dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Asumsi dasar Dalam budaya kerja terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.
- b. Keyakinan yang dianut Dalam budaya kerja terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota perusahaan. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau motto, asumsi dasar, tujuan umum perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.
- c. Pimpinan atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya kerja. Budaya kerja perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin perusahaan atau kelompok tertentu dalam perusahaan tersebut.

- d. Pedoman mengatasi masalah Dalam perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.
- e. Berbagai nilai (sharing of value) Dalam budaya kerja perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.
- f. Pewarisan (learning process) Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota perusahaan perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam perusahaan tersebut.
- g. Penyesuaian (adaptasi) Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi perusahaan terhadap perubahan lingkungan. Berdasarkan Unsur-unsur yang terkandung dalam budaya kerja diatas maka dapat disimpulkan bahwa didalam budaya kerja terdapat keterkaitan secara berurutan mulai dari asumsi dasar, keyakinan yang dianut, seorang pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembang budaya kerja, pedoman mengatasi masalah, berbagi nilai, pewaris dan menyesuaikan hal ini dapat menciptakan budaya kerja yang baik dalam sebuah perusahaan.

### **2.3.2 Terbentuknya Budaya Kerja**

Budaya kerja terbentuk begitu satuan kerja atau organisasi itu berdiri. Pembentukan budaya kerja itu terjadi tatkala lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi.

Diperlukan waktu yang cukup lama untuk membentuk budaya kerja. Pembentukan budaya kerja diawali oleh pemilik atau pimpinan paling atas Top Management atau pejabat yang ditunjuk dimana besarnya pengaruh yang di miliki akan menentukan suatu cara tersendiri yang dijalankan dalam satuan kerja yang dipimpinnya.

Budaya kerja yang dibangun dan dipertahankan ditunjukkan dari filsafat pendiri atau pimpinannya. Selanjutnya budaya itu sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawan. Tindakan pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima atau tidak.

Namun secara perlahan nilai-nilai tersebut dengan sendirinya akan terseleksi dan terjadi perubahan yang akhirnya akan muncul budaya kerja yang diinginkan. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa perubahan dalam budaya kerja itu sangat penting, karena masalah budaya kerja terletak pada diri kita masing-masing dan musuh budaya kerja adalah diri kita sendiri.

Di Indonesia terdapat perilaku dan sikap budaya yang tercermin dari perilaku dan norma-norma kehidupan sehari-hari, hal ini tidak terlepas dari akar budaya yang dianut masyarakat atau bangsa yang bersangkutan. Perilaku dan sikap budaya dimaksud ada yang bersifat positif dan ada yang bersifat negatif bila dikaitkan dengan aktifitas dan atau pekerjaan seseorang.

### **2.3.3 Jenis-Jenis Budaya Kerja**

Robert E. Quinn dan Michael R dalam Drs. H. Moh. Pabundu (2014:9) mengemukakan Jenis-jenis budaya kerja berdasarkan proses informasi dan tujuannya adalah:

1. Berdasarkan Proses Informasi Berdasarkan proses informasi membagi budaya organisasi menjadi beberapa budaya, diantaranya:

- a) Budaya rasional Dalam budaya ini, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarah) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas dan keuntungan atau dampak)
- b) Budaya ideologis Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).
- c) Budaya konsensus Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral dan kerja sama kelompok)
- d) Budaya hierarkis Dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, control dan koordinasi).

2. Berdasarkan Tujuannya Berdasarkan tujuannya membagi budaya kerja kedalam beberapa bagian, yaitu:

- a) Budaya organisasi perusahaan,
- b) Budaya organisasi publik
- c) Budaya organisasi sosial.

Berdasarkan proses informasi dan tujuannya budaya kerja terbagi menjadi empat bagian yaitu budaya rasional, budaya ideologis, budaya consensus dan

budaya hierarkis, semua proses informasi budaya kerja tersebut dapat diimplementasikan sesuai tujuannya yaitu untuk budaya organisasi perusahaan, budaya organisasi public atau budaya organisasi sosial.

#### **2.3.4 Fungsi Budaya Kerja**

Adapun fungsi utama budaya kerja adalah sebagai berikut:

- a) Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
- b) Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu perusahaan Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seorang pegawai/karyawan suatu perusahaan. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggungjawab atas kemajuan perusahaannya.
- c) Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini tergambar di mana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
- d) Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya dan diberi kuasanya karyawan oleh perusahaan, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.
- e) Sebagai integrator Budaya kerja dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh



adanya perusahaan-perusahaan besar di mana setiap unit terdapat para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.

- f) Membentuk perilaku bagi karyawan Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan perusahaan.
- g) Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok perusahaan. Masalah utama yang sering dihadapi perusahaan adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal. Budaya kerja diharapkan dapat berfungsi mengatasi masalah-masalah tersebut.
- h) Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan. Fungsi budaya kerja adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut.
- i) Sebagai alat komunikasi Budaya kerja dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antara anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup katakata, segala sesuatu bersifat material dan perilaku. Kata-kata mencerminkan kegiatan dan politik organisasi. Material merupakan indikator dari status dan kekuasaan, sedangkan perilaku merupakan tindakan-tindakan realistik yang pada dasarnya dapat dirasakan oleh semua insan yang ada dalam perusahaan.

j) Sebagai penghambat berinovasi Budaya kerja dapat juga sebagai penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya kerja tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal. Perubahan-perubahan terhadap lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pimpinan organisasi. Demikian pula pimpinan organisasi masih berorientasi pada kebesaran masa lalu. Berdasarkan fungsi-fungsi diatas maka budaya kerja dalam organisasi atau perusahaan memiliki fungsi yang sangat penting dalam keberlangsungan sebuah organisasi. Jika budaya kerja dalam organisasi dapat bekerja dengan baik maka akan berdampak baik juga terhadap perusahaan atau organisasi itu sendiri.

### **2.3.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja**

Luthans dalam Tika (2014:108) mengemukakan bahwa Faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya kerja adalah kebersamaan dan intensitas.

1. Kebersamaan Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru maupun melalui program-program latihan. Melalui program orientasi, anggota-anggota baru organisasi diberi nilai-nilai budaya yang perlu dianut secara bersama oleh anggota-anggota organisasi. Di samping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan (promosi), hadiah-hadiah, tindakantindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya kerja.

2. Intensitas Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota perusahaan kepada nilai-nilai inti budaya kerja. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan perlu memperhatikan dan mentaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota perusahaan guna menanamkan nilai-nilai budaya kerja.

Stepen P. Robbins dalam buku Tika (2013:10) menyatakan bahwa 10 karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan, akan menjadi budaya kerja. Kesepuluh karakteristik budaya organisasi tersebut sebagai berikut:

- a) Inisiatif Individual Yang dimaksud inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, keberadaan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu perusahaan sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan.
  - b) Toleransi terhadap Tindakan Berisiko Dalam budaya kerja perlu ditekankan, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil risiko. Suatu budaya kerja dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi/perusahaan serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.
3. Pengarahan Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi

dan tujuan perusahaan. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

4. Integrasi Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu perusahaan dapat mendorong unit-unit perusahaan untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit perusahaan dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.
5. Dukungan Manajemen Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap bawahan (karyawan) sangat membantu kelancaran kinerja suatu perusahaan.
6. Kontrol Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu perusahaan. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai/karyawan dalam suatu perusahaan.
7. Identitas Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota/karyawan suatu perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.
8. Sistem Imbalan Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja pegawai

dapat mendorong pegawai/karyawan suatu perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya. Sebaliknya, sistem imbalan yang didasarkan atas senioritas dan pilih kasih, akan berakibat tenaga kerja yang punya kemampuan dan keahlian dapat berlaku pasif dan frustrasi. Kondisi semacam ini dapat berakibat kinerja perusahaan menjadi terhambat.

9. Toleransi terhadap konflik Sejauh mana para pegawai/karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu perusahaan. Namun, perbedaan pendapat atau kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.
10. Pola Komunikasi Sejauh mana komunikasi dapat dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Untuk dapat menentukan karakteristik budaya kerja yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan, diperlukan kriteria ukuran. Kriteria ukuran budaya kerja juga bermanfaat untuk memetakan sejauh mana karakteristik tipe budaya kerja tepat atau relevan dengan kepentingan suatu organisasi karena setiap perusahaan memiliki spesifikasi tujuan dan karakter sumber daya yang berlainan. Karakteristik perusahaan yang berbeda akan membawa perbedaan dalam karakteristik tipe budaya kerja.

Dan bagaimana orang-orang seharusnya berperilaku. Tujuannya untuk memastikan bahwa keyakinan ini juga dimiliki dan dilaksanakan karyawan.

Strategi manajemen budaya seharusnya menganalisis perilaku yang sesuai dan kemudian dibawa ke dalam proses, seperti manajemen kinerja, yang akan mendorong pengembangan perilaku tersebut.

### **2.3.6 Dimensi dan Indikator Budaya Kerja**

Setiap organisasi selalu berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, karena hal ini akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan dan kinerja organisasi dalam menjalankan kegiatannya. Menurut Sedarmayanti dalam Yoyo Sudaryo et. al. (2018:47) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar di mana seseorang bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerja (baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok). Sedangkan Robbins (2003) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah suatu kondisi dimana didalamnya para karyawan melaksanakan suatu aktifitas. Kondisi tersebut biasa berupa kondisi material maupun kondisi psikologis. Yang dalam hal ini lingkungan kerja berhubungan dengan lingkungan fisik, sehingga manusia dengan keterampilan yang ada harus mampu memanfaatkan setiap sarana yang tersedia secara optimal. Sesmito (2005) juga mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah suatu kondisi atau keadaan yang ada disekitar lingkungan tempat seseorang bekerja yang dapat mempengaruhi kinerja orang tersebut dalam melaksanakan tugas-tugasnya sehingga dapat berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan.

Adapun dimensi dan indikator dalam budaya kerja menurut Robbins dalam Ichsan Nugraha (2016) adalah:

Menurut Triguno, dkk (2004:8) indikator budaya kerja dapat dibagi menjadi:

1. Sikap Terhadap Pekerjaan Yaitu kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
  2. Perilaku Pada Waktu Bekerja Seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan atau sebaliknya.
  3. Disiplin Kerja Dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang sudah ditetapkan.
- 
1. Inovasi dan mengambil resiko
    - a) Dukungan dan suasana kerja terhadap kreatifitas
    - b) Penghargaan terhadap aspirasi karyawan perusahaan
    - c) Pertimbangan karyawan perusahaan dalam mengambil resiko
    - d) Tanggung jawab karyawan perusahaan
  2. Perhatian pada rincian
    - a) Ketelitian dalam melakukan pekerjaan
    - b) Evaluasi hasil kerja
  3. Orientasi hasil
    - a) Pencapaian target
    - b) Dukungan lembaga dalam bentuk fasilitas kerja

4. Orientasi manusia
  - a) Perhatian perusahaan terhadap kenyamanan kerja
  - b) Perhatian perusahaan terhadap rekreasi
  - c) Perhatian perusahaan terhadap keperluan pribadi
5. Orientasi tim
  - a) Kerja sama yang terjadi antara karyawan perusahaan
  - b) Toleransi antar karyawan perusahaan
6. Agresifitas
  - a) Kebebasan untuk memberikan kritik
  - b) Iklim bersaing dalam perusahaan
  - c) Kemauan karyawan untuk meningkatkan kemampuan diri
7. Stabilitas yaitu Kemantapan atau mempertahankan status dalam organisasi  
Gambaran tersebut menjadi basis bagi pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, dan bagaimana segala sesuatu dilakukan didalamnya sesuai dengan apa yang telah ditentukan atau disepakati bersama.

## **2.4 Kepuasan Kerja**

### **2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Handoko dalam Yoyo Sudaryo et. al. (2018:80) Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Selanjutnya Robbins dalam Yoyo Sudaryo et. al. (2018:75) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, begitupun sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan



pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins, et al. (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakteristiknya. Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang ditunjukkan dengan sikap positif dalam melakukan sebuah pekerjaan.

#### **2.4.2 Teori Kepuasan Kerja**

Menurut Sihombing dalam Yoyo Sudaryo et. al. (2018:76) berpendapat bahwa ada tiga macam teori tentang kepuasan kerja, antara lain :

##### 1) Teori Selisih (*Discrepancy*)

Kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan, atau nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual. Semakin besar kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan, maka semakin besar ketidakpuasannya. Jika jumlah faktor pekerjaan lebih banyak yang diterima (secara maksimal) dan kelebihanannya menguntungkan (misalnya upah ekstra, jam kerja yang lebih lama), maka orang yang bersangkutan akan sama puasnya dengan kondisi terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan. Berdasarkan pandangan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa seseorang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya terhadap kenyataan yang ada, karena batas minimum yang diinginkan telah dipenuhi. Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi

lebih puas lagi walaupun terdapat selisih (*discrepancy*). Perbedaan yang terjadi disini adalah perbedaan positif. Sebaliknya, makin jauh kenyataan yang dirasakannya itu di bawah standar minimum, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

## 2) Teori Keadilan (*Equity*)

Puas tidaknya seseorang terhadap pekerjaannya tergantung pada apakah ia merasakan keadilan atau tidak terhadap situasi, hal ini diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Dasar kepuasan kerja adalah derajat keadilan yang diterima pegawai dalam situasi kerjanya. Semakin tinggi derajat keadilan yang diterima, maka pegawai yang bersangkutan akan semakin puas. Faktor-faktor dari teori keadilan adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. *Input* adalah segala sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan, jumlah jam kerja, dan peralatan atau perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya. *Outcome* adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti upah atau gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, serta kesempatan waktu berhasil atau ekspresi diri. *Comparison person* ini bisa berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri di masa lampau.

## 3) Teori Dua Faktor

Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan "*disatisfier*" atau "*hygiene factors*" dan

yang lainnya dinamakan “*satisfier*” atau “*motivators*”. *Hygiene factors* meliputi hal-hal seperti gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan status. Jumlah tertentu dari *hygiene factors* diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar seseorang, seperti kebutuhan keamanan dan berkelompok. Jika kebutuhan-kebutuhan ini tidak terpenuhi, maka seseorang akan tidak puas. Namun jika besarnya *hygiene factors* memadai untuk kebutuhan tersebut, maka seseorang tidak akan kecewa lagi tetapi belum tentu terpuaskan. Faktor intrinsik seperti keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan mempunyai kaitan erat dengan kepuasan kerja. Sebaliknya faktor-faktor ekstrinsik seperti kebijakan kantor, administrasi, supervisi, hubungan antarpribadi, kondisi kerja, dan gaji, mempunyai kaitan erat dengan ketidakpuasan kerja. Kesimpulannya dalam teori dua faktor adalah terdapat faktor pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja, dan yang kedua faktor yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja.

#### **2.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Marihot (2002:291-292) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja berkaitan dengan beberapa aspek yaitu sebagai berikut:

- 1) Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
- 2) Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

- 3) Rekan kerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya menyenangkan atau tidak menyenangkan.
- 4) Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
- 5) Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

#### **2.4.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Yoyo Sudaryo et. al. (2018:90) kepuasan kerja dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

- 1) Kepuasan dengan gaji (*satisfaction with pay*) yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
- 2) Kepuasan dengan promosi (*satisfaction with promotion*) yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
- 3) Kepuasan dengan rekan sekerja (*satisfaction with co-workers*) yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya menyenangkan atau tidak menyenangkan.
- 4) Kepuasan dengan penyelia (*satisfaction with supervisor*) yaitu seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

- 5) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (*satisfaction with work itself*) yaitu isi pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang, apakah memiliki elemen yang memuaskan.

## **2.5 Kinerja Karyawan**

### **2.5.1 Pengertian Kinerja**

Rivai (2004:309) menyatakan bahwa kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Sedangkan Wirawan (2009:5) mengatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Menurut Mangkunegara (2004:67) Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Menurut Simanjuntak (2005:103) Kinerja Individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Menurut Handoko (2002:13), Kegiatan yang memperbaiki kinerja dari seorang karyawan adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
3. Keputusan-keputusan penempatan.
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
5. Perencanaan dan pengembangan karir.
6. Kesempatan kerja yang adil.

### **2.5.2 Manfaat Kinerja**

Menurut Sedarmayanti (2003: 22) terdapat beberapa manfaat kinerja, yaitu:

1. Peningkatan prestasi, dengan adanya penilaian baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.
2. Kesempatan kerja yang adil, adanya penilaian kinerja yang akurat dapat menjamin karyawan untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerja sesuai dengan kemampuannya.
3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan, melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
4. Penyesuaian kompensasi, penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil kepuasan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, insentif dan sebagainya.
5. Keputusan promosi dan demosi, hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka mempromosikan dan mendemosikan karyawan yang prestasi kerjanya kurang baik.

### **2.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Gaol, L Jimmy (2014) secara garis besar terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi peningkatan dan penurunan kerja pada karyawan di suatu perusahaan, antara lain sebagai berikut:

a) Kompetensi

Menurut Wibowo (2014:271) kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Beberapa pendekatan melihat kompetensi sebagai kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang digunakan untuk meningkatkan kinerja dan memiliki kemampuan untuk melakukan peran tertentu.

Kompetensi perilaku adalah karakter atau atribut pribadi, seperti motivasi, sikap, dan nilai-nilai yang menjelaskan bagaimana suatu pekerjaan atau tugas bisa diselesaikan, misalnya kreativitas (*creativity*), komunikasi (*communication*), kerjasama (*team work*), berfikir analisis (*analytical thinking*), kepemimpinan (*leadership*), fleksibel (*flexibility*), fokus kepada pelanggan, analisis keputusan (*decision analysis*), membangun hubungan (*relationship*), integritas (*integrity*), pencapaian target, dan kemampuan teknis.

b) Motivasi

Motivasi menurut Malthis (2006) menyebutkan bahwa motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Biasanya orang bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Kebutuhan seseorang merupakan dasar untuk model motivasi. Kebutuhan adalah kekurangan yang dirasakan oleh seseorang pada saat tertentu yang menyebabkan timbulnya keinginan karyawan akan berusaha untuk menutupi kekurangannya dengan melakukan aktivitas yang lebih

banyak dan lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga keinginannya dapat terpenuhi.

Karyawan yang termotivasi atau terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan, maka karyawan tersebut akan memiliki semangat untuk mengerjakan tugasnya, dengan demikian karyawan akan dapat mencapai kinerja. Tinggi rendahnya motivasi yang diberikan pimpinan juga akan mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja yang diperoleh karyawan, begitu pula sebaliknya.

c) Metode Pelatihan dan Pendampingan

Menurut Jaques dan Clement dalam jurnal yang dikutip oleh Nugroho menyatakan Coaching atau pendampingan adalah percakapan terstruktur yang menggunakan informasi tentang kinerja yang nyata antara seorang atasan dengan seorang individu (atau tim) yang menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

d) Stress Kerja

Stres sebagai suatu istilah yang merangkumi tekanan, beban, konflik, kelelahan, panik, perasaan gemuruh, kemurungan, dan hilang daya. Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang karyawan. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungannya. Sebagai hasilnya, pada diri karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kinerja mereka. Orang-orang yang mengalami stres bisa menjadi nervous dan merasakan kekhawatiran



kronis. Mereka menjadi sering mudah marah dan agresif, tidak dapat rileks atau menunjukkan sikap yang tidak kooperatif.

e) Sistem Pengembangan Karir/ Jenjang Karir

Pengembangan karir meliputi dua hal, yaitu perencanaan karir dan manajemen karir. Perencanaan karir (*career planning*) adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan.

f) Pengaruh Kepemimpinan

Menurut Budi (2011) kepemimpinan merupakan suatu proses yang melibatkan seperangkat proses pengaruh antar orang. Proses tersebut bertujuan memotivasi bawahan, menciptakan visi masa depan, dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan.

g) Kompensasi

Menurut Simamora (2004:442) mendefinisikan kompensasi sebagai imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Balas jasa atas pelaksanaan tugas atau kontribusi karyawan kepada perusahaan dapat diberikan secara teratur maupun situasional.

#### **2.5.4 Indikator Kinerja**

Menurut Mathis dan Jackson dalam Yoyo Sudaryo et. al. (2018:205) kinerja memiliki beberapa dimensi dan indikator yaitu sebagai berikut:

1) Kuantitas, standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya dengan kemampuan sebenarnya.

Indikatornya adalah :

- a. Jumlah yang di hasilkan.
- b. Jumlah siklus aktivitas yang di selesaikan.
- c. Melakukan pekerjaan sesuai dengan target output yang harus dihasilkan perorang per satu jam kerja.

2) Kualitas, standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja. Indikatornya adalah :

- a. Persepsi karyawan terhadap kualitas kerja.
- b. Kesempurnaan tugas.
- c. Keterampilan karyawan.
- d. Kemampuan karyawan.

3) Ketepatan waktu, penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan. Indikatornya adalah :

- a. Aktivitas kerja selesai tepat waktu.
- b. Memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Kehadiran, dengan kehadiran menunjukkan semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan. Indikatornya adalah :

- a. Datang tepat waktu.
- b. Tanggungjawab kerja.

## **2.6 Tinjauan Empiris (Pengaruh Antar Variabel)**

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

Wexley dan Yulk (1992) dalam Waridin dan Masrukhin (2006) menyatakan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Masing-masing individu memiliki tingkat kepuasan berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya. Dari deskripsi tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada didalam pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya. Apa yang dirasakan individu tersebut dapat positif atau negative tergantung dari persepsi terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Penelitian yang dilakukan oleh Glisson dan Durick (1988) bahwa gaya kepemimpinan merupakan predictor bagi kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Menurut De Groot et.al (2000), kepemimpinan kharismatik mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja. Church (1997), keragaman dalam kepuasan pegawai dikaitkan dengan sejauh mana manajer senior menunjukkan etika dan integritasnya sebagai pemimpin, manajer menengah

bergantung pada metode inspirasional dari pemotivasian dan kerjasama dengan pegawai lainnya.

### **2.6.2 Pengaruh budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Brown (1998:34), menyatakan budaya organisasi itu merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam organisasi, budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi. Moeljono (2003: 17), menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan didalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Rienly Gijoh (2013) yang berjudul *Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Budaya Kerja Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Outsourcing pada Hotel Sintesa Peninsula Manado* membuktikan bahwa Budaya Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

### **2.6.3 Pengaruh Gaya Kempemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Thoha (2010, h.42), mengungkapkan bahwa dengan mempergunakan kepemimpinan maka pemimpin akan mempengaruhi persepsi bawahan dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan karyawan pada kejelasan tugas, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif. Hal ini dipertegas oleh Robbins (2007, h.432), yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sasaran. Kemampuan karyawan untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi tersebut merupakan pencerminan dari kinerja karyawan.

Sehingga dapat disimpulkan jika gaya kepemimpinan memiliki peran yang besar dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Astria Khairiza (2018) yang *berjudul pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan* (Studi pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

#### **2.6.4 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Moeljono (2005:2) mengemukakan bahwa : “Budaya kerja para umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat pada karyawan karena dapat diformulasikan secara formal. Dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan.” Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya yang ada dalam perusahaan. Pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keanekaragaman sumber daya-sumber daya yang ada sebagai stimulus sehingga seseorang dalam perusahaan mempunyai perilaku yang spesifik bila dibandingkan dengan kelompok organisasi atau perusahaannya. Budaya kerja menurut Mangkunegara.

Penelitian yang dilakukan oleh Desi Rosiana Sari, LCA. Robin Jonathan, Imam Nazarudin Latif (2019) yang berjudul *Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Kutai Timur* membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **2.6.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Kerja**

Robbins (2006) menyatakan bahwa karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi,

membantu yang lain, dan berbuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal. Menurut Strauss dan Sayles yang dikutip oleh Handoko (2001): “Kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis yang pada gilirannya akan menjadi frustrasi”. Biasanya karyawan yang kurang puas mempunyai kinerja rendah, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan menurut Dessler yang juga dikutip dari Handoko (2001): “Karyawan yang mendapat kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran yang baik dan berprestasi kerja lebih baik dari pada karyawan yang tidak atau kurang memperoleh kepuasan kerja”.

Penelitian yang dilakukan oleh Iwan Kurnia Wijaya (2018) yang berjudul *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Bukit Sanomas* membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Oxy Rindiantika Sari dan Heru Susilo (2018) yang berjudul *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behaviour Sebagai Variabel Intervening* juga menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin puas karyawan dengan gaji, promosi, rekan kerja, atasan, dan pekerjaan itu sendiri, maka kinerja karyawan yang ditunjukkan melalui kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu akan semakin tinggi.

## **2.7 Penelitian Terdahulu**

Sebelum melakukan penelitian ini, diperlukan pembahasan terlebih dahulu tentang hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang relevan dengan

permasalahan pada penelitian ini yang dapat digunakan sebagai acuan. Selain itu, peneliti diharapkan dapat melengkapi kekurangan-kekurangan pada penelitian sebelumnya.

Berikut ini adalah beberapa penelitian yang relevan dengan permasalahan penelitian ini:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

<b>No.</b>	<b>Nama Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1.	Desi Rosiana Sari, LCA. Robin Jonathan, Imam Nazarudin Latif (2017)	Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Kabupaten Kutai Timur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai
2.	Tri Budi Marwanto, Riyadi Nugroho (2014)	Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Dan Disiplin Kerja Prajurit Di Satuan Kerja KRI X Armada RI Kawasan Timur	variabel lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja
3.	Mersa Candra Pratama. (2016)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Lampung.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan dan parsial variabel lingkungan kerja dan variabel stress kerja berpengaruh positif

			terhadap kinerja karyawan.
4.	Mochamad Sugeng (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Sibolga	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5.	Simon Petrus Budi, Sampeadi, Markus Apriono. (2015)	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan dengan arah positif dan juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Dwi Maya Sari. (2016)	Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja karyawan tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap



			kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Sujiati, M. Syamsul Ma'arif, Mukhammad Najib. (2016)	The Effect of Motivation and Competence on Employee Performance in Satellite Technology Center – National Institute Aeronautics and Space. Journal of Applied Management, Vol. 15, No. 2.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan.
8.	Flavia Reva Noel, Joyce Lapian, Merinda Pandowo. (2017)	The Effect of Work Discipline and Competence on Employee Performance. Jurnal EMBA Vol. 5, No.3.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin dan kompetensi kerja karyawan secara simultan mempengaruhi kinerja pegawai, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara partisi dan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial.
9.	Ida Ayu Oka Martini,	The Influence of Competency on	Hasil penelitian menunjukkan bahwa

	I Ketut Rahyuda, Desak Ketut Sintaasih, Putu Saroyeni. (2018)	Employee Performance through Organizational Commitment Dimension. Journal of Business and Management, Vol. 20, No. 2.	kompetensi karyawan dan dimensi komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
10.	Andi Caezar To Tadampali, Abdurrahman Hadi, Rudi Salam (2016)	Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Bank Sulselbar	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan secara langsung. Iklim organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention secara langsung. Variabel kepuasan kerja terhadap turnover intention berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention.

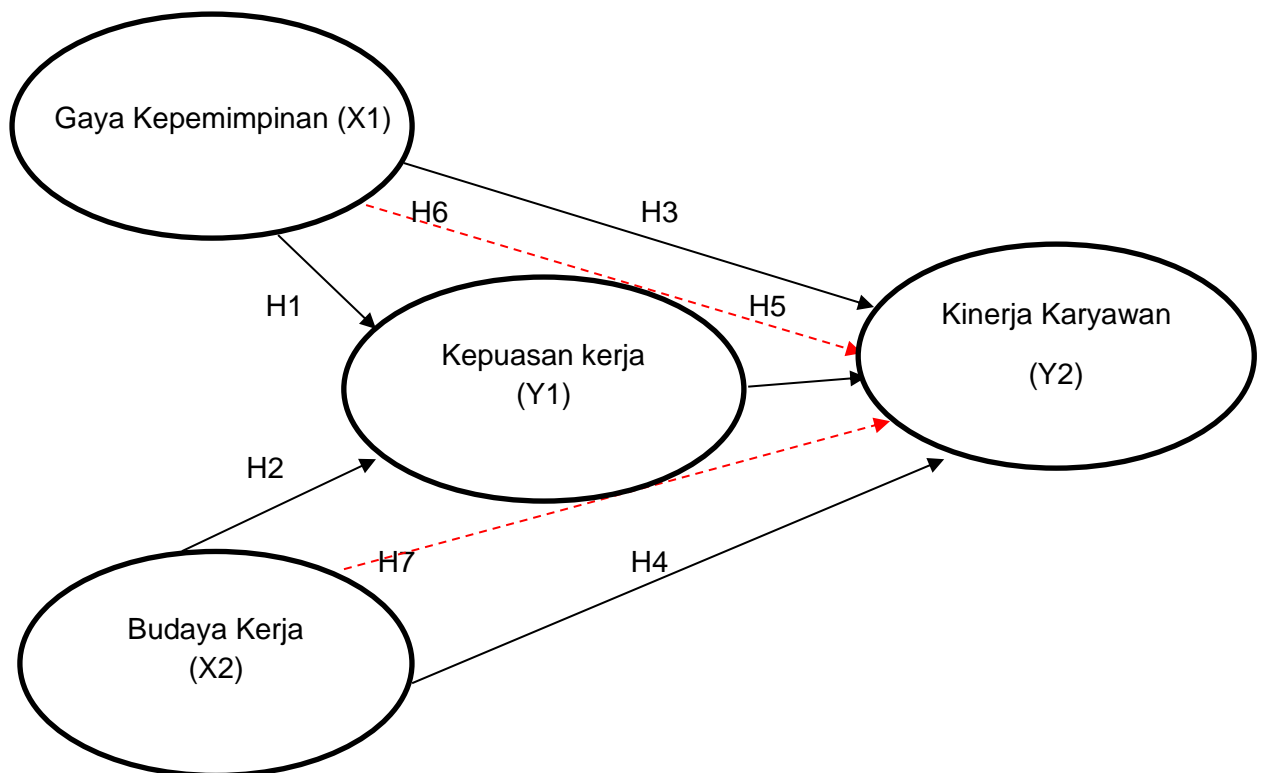
11	Elok Mahmud Putri, Vivin Maharani Ekowati, Achmad Sani Supriyanto, Zaim Mukaffi. (2019)	The Effect on Work Environment on Employee Performance through Work Discipline. International Journal of Research – Granthaalayah, Vol.7, No.4.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan, Lingkungan kerja mempengaruhi disiplin kerja, dan disiplin kerja dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
12	Christopher Mathews, I.K. Khann. (2016)	Impact of Work Environment on Performance of Employees in Manufacturing Sector in India. International Journal of Science and Research, Vol.5, No.4.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Sektor manufaktur di India.
13	Donatus Adi Kurniawan, Guswandi, Akhmad Sodikin. (2018)	The Effect of Competence and Motivation on Employee Performance through employees capabilities on PT. Bina Sinar Amity. International Journal of Research Science and Management	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sehingga kompetensi dan motivasi karyawan merupakan dua hal yang harus diperhatikan.

## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### 3.1 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual teoritis yang akan dikembangkan pada penelitian ini mengacu pada telaah berbagai pustaka yang telah dilakukan. Berdasarkan telaah pustaka tersebut, maka kerangka konseptual teoritis yang akan dikembangkan pada penelitian ini adalah seperti pada gambar berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

Karyawan merupakan sumber daya yang sangat penting dalam sebuah organisasi untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi yang ingin dicapai. Setiap organisasi mengharapkan karyawannya dapat bekerja untuk mencapai tujuan organisasi sesuai kompetensinya masing-masing dan sesuai pula dengan bidang tugasnya, peranan, fungsi, dan tanggung jawabnya. Dengan gaya kepemimpinan yang baik, seorang karyawan akan lebih mudah dan paham akan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Gaya kepemimpinan ini sangat berguna untuk membantu organisasi untuk menciptakan kinerja yang tinggi. Selain itu, budaya kerja juga merupakan salah satu yang perlu diperhatikan dalam sebuah organisasi. Budaya kerja dapat mempengaruhi emosi karyawan, misalnya jika karyawan menyenangi Budaya kerja dalam sebuah organisasi tempat dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melaksanakan pekerjaannya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif.

Dengan Gaya kepemimpinan yang baik dan budaya kerja yang baik, seorang karyawan juga akan melakukan pekerjaannya dengan baik pula. Jika pekerjaan seorang karyawan dapat terselesaikan dengan baik, maka karyawan tersebut akan mencapai kepuasan kerja. Ketika kepuasan kerja karyawan dapat dicapai dengan baik, maka kinerja yang dihasilkan pula akan baik. Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian suatu tujuan dalam sebuah perusahaan. Dengan kinerja yang baik, sebuah perusahaan memiliki peluang yang besar dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

### 3.2 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2005:70) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang dikumpulkan melalui pengumpulan data.

Berdasarkan kerangka konseptual teoritis yang telah dipaparkan diatas, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

- H1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare.
- H2 : Budaya Kerja berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare.
- H3 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare.
- H4 : Budaya Kerja berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare.
- H5 : Kepuasan Kerja berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare.

H6 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare.

H7 : Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare.