

# **TESIS**

**PENGARUH BUDAYA KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN  
KERJA PADA PT. BANK MANDIRI (PERSERO), TBK  
AREA MAKASSAR SAM RATULANGI  
DI KOTA MAKASSAR**

*THE INFLUENCE OF WORK CULTURE AND LEADERSHIP  
STYLE ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB  
SATISFACTION AT PT. BANK MANDIRI (PERSERO), TBK  
MAKASSAR SAM RATULANGI AREA IN MAKASSAR CITY*

**SURYA ANGGRAENI SAYITNO  
A012192042**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH BUDAYA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA  
PT. BANK MANDIRI (PERSERO), TBK  
AREA MAKASSAR SAM RATULANGI DI KOTA MAKASSAR**

disusun dan diajukan oleh :

**SURYA ANGGRAENI SAYITNO  
A012192042**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin  
pada tanggal **24 FEBRUARI 2023**  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



**Prof. Dr. Haris Maupa, S. E., M. Si.**  
NIP. 19590605 198601 1 001

Pembimbing Pendamping,



**Prof. Dr. Sumardi, S. E., M. Si.**  
NIP. 19560505 198503 1 002

Ketua Program Studi,



**Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si.**  
NIP.19680629 199403 2 001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



**Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.**  
NIP.19640205 199810 1 001

**PERNYATAAN KEASLIAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Surya Anggraeni Sayitno  
Nim : A012192042  
Program Studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Pengaruh Budaya Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Area Makassar Sam Ratulangi di Kota Makassar** 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, 28 Februari 2023

Yang Menyatakan,



Surya Anggraeni Sayitno

## PRAKATA

Puji dan syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada program pendidikan Magister Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya tesis ini. Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada tim pembimbing Bapak Prof. Dr. Haris Maupa, SE., M.Si. dan Bapak Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si. serta tim penguji Bapak Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si., Ibu Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si., dan Ibu Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE., M.Si atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, saran-saran dan masukan, serta diskusi-diskusi yang telah diberikan.

Ucapan terima kasih juga peneliti tujukan kepada ibu Manajer HR PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk., Area Makassar Sam Ratulangi atas pemberian ijin kepada peneliti untuk melakukan penelitian ini. Hal yang sama juga penelitian sampaikan kepada rekan-rekan kerja PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Area Makassar Sam Ratulangi, yang telah membantu dalam penyediaan data dan telah menjadi responden dalam penelitian ini, yang telah memberikan andil yang sangat besar dalam pelaksanaan penelitian ini. Semoga bantuan yang telah diberikan oleh semua pihak mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa.

Terakhir, ucapan terima kasih peneliti tujukan kepada suami, Steven Richard, S.S.T.Pel., kedua orang tua, bapak Dr. Amir Jaya, SE., M.Si dan Ibu Ludia Mentaruk, SE., dan kepada teman-teman seangkatan Program Studi Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, khususnya

kelas konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia atas bantuan, nasihat, motivasi selama penelitian tesis ini. Semoga semua pihak mendapat kebaikan dari-Nya atas bantuan yang diberikan hingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

Tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat berbagai kesalahan dalam tesis ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran akan lebih menyempurnakan tesis ini. Sebagai penutup, penulis ingin mengucapkan terima kasih atas segala dukungan dan motivasi pada semua pihak yang telah membantu. Semoga kebaikan senantiasa menyertai kita semua.

Makassar, 24 Februari 2023

Surya Anggraeni Sayitno

**ABSTRAK**

SURYA ANGGRAENI SAYITNO. *Pengaruh Budaya Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Makassar Sam Ratulangi di Kota Makassar (dibimbing oleh Haris Maupa dan Sumardi).*

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh budaya kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. area Makassar Sam Ratulangi di Kota Makassar. Penelitian ini dilaksanakan pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. area Makassar Sam Ratulangi di Kota Makassar. Sampel dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 170 karyawan. Informasi diperoleh dari karyawan tetap yang telah bekerja lebih dari tiga tahun dengan menggunakan kuesioner. Data dianalisis dengan pendekatan kuantitatif dan diolah menggunakan aplikasi SPSS versi 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. area Makassar Sam Ratulangi di Kota Makassar. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan diharapkan lebih memperhatikan budaya kerja dan gaya kepemimpinan serta berfokus pada proses peningkatan kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan.

Kata kunci: budaya kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, kinerja pegawai



**ABSTRACT**

SURYA ANGGRAENI SAYITNO. *The Influence of Work Culture and Leadership Style on Employee Performance through Job Satisfaction at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Makassar Area, Sam Ratulangi in Makassar City* (Supervised by Haris Maupa and Sumardi).

The effect of Work Culture and Leadership Style on Employee Performance through Job Satisfaction at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Makassar Area, Sam Ratulangi in Makassar City. This study aims to determine the influence of Work Culture and Leadership Style on Employee Performance through Job Satisfaction at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Makassar Area, Sam Ratulangi in Makassar City. This research was conducted at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Makassar Area, Sam Ratulangi in Makassar City. A sample consisted of 170 employees. Information was obtained from permanent employees who have worked for more than three years by using a questionnaire. Data were analyzed using a quantitative approach and processed using SPSS version 22. The results show that work culture and leadership style have a positive and significant effect on employee performance at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Makassar Area, Sam Ratulangi in Makassar City. This shows that it is expected that the company pays more attention to work culture and leadership style and focuses on the process of increasing employee job satisfaction within the company.

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



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1    Latar Belakang .....	1
1.2    Rumusan Masalah .....	8
1.3    Tujuan Penelitian .....	10
1.4    Kegunaan Penelitian .....	10
1.5    Ruang Lingkup Penelitian .....	11
1.6    Sistematika Penulisan.....	11
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>13</b>
2.1    Tinjauan Teori dan Konsep .....	13
2.1.1    Pengertian Manajemen.....	13
2.1.2    Manajemen Sumber Daya Manusia.....	14
2.1.3    Kinerja Pegawai .....	15
2.1.4    Budaya Kerja .....	16
2.1.5    Kepemimpinan .....	20

	ix
2.2 Tinjauan Empiris .....	35
<b>BAB III : KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS .....</b>	<b>39</b>
3.1 Kerangka Konseptual/Pemikiran (Kualitatif) .....	39
3.2 Hipotesis Penelitian.....	40
3.2.1 Budaya Kerja dan Kinerja Pegawai .....	40
3.2.2 Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai .....	41
3.2.3 Budaya kerja dan Kepuasan Kerja.....	42
3.2.4 Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja.....	42
3.2.5 Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai .....	43
3.2.6 Budaya kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai.....	44
3.2.7 Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai.....	44
<b>BAB IV : METODE PENELITIAN.....</b>	<b>46</b>
4.1 Rancangan Penelitian .....	46
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	46
4.3 Populasi.....	47
4.4 Sampel .....	47
4.5 Jenis Dan Sumber Data .....	48
4.6 Metode Pengumpulan Data .....	49
4.7 Instrumen Penelitian .....	49
4.8 Analisis Data .....	50
4.9 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	53
<b>BAB V : HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>55</b>
5.1 Gambaran Umum PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Area Makassar Sam Ratulangi.....	55
5.2 Deskripsi Data .....	57
5.3 Penentuan Range .....	59
5.4 Deskripsi Variabel .....	59
5.5 Uji Instrumen Penelitian .....	66
5.6 Hasil Uji Hipotesis .....	75

	x
BAB VI : PEMBAHASAN	76
6.1 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	76
6.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan .....	77
6.3 Pengaruh Budaya terhadap Kepuasan Kerja .....	78
6.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja .....	79
6.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	81
6.6 Pengaruh Budaya terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. ....	83
6.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	84
<b>BAB VII : PENUTUP .....</b>	<b>86</b>
7.1 Kesimpulan.....	86
7.2 Saran.....	88
7.3 Keterbatasan Penelitian .....	89
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>90</b>

## LAMPIRAN

1. Kuisisioner Penelitian
2. Rekapitulasi Data Kuisisioner
3. Hasil Pengolahan Data

## DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1. Perkembangan Jumlah Nasabah Pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Area Makassar Sam Ratulangi di Kota Makassar .....	6
Tabel 2.1. Kajian Empiris Penelitian Terdahulu .....	35
Tabel 4.1. Definisi operasional variabel .....	54
Tabel 5.1. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	57
Tabel 5.2. Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja .....	58
Tabel 5.3. Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	58
Tabel 5.4. Frekuensi Jawaban pada Variabel Budaya .....	60
Tabel 5.5. Frekuensi Jawaban pada Variabel Gaya Kepemimpinan .....	61
Tabel 5.6. Frekuensi Jawaban pada Variabel Kepuasan Kerja .....	63
Tabel 5.7. Frekuensi Jawaban pada Variabel Kinerja .....	64
Tabel 5.8. Hasil Uji Validitas .....	66
Tabel 5.9. Hasil Uji Reliabilitas .....	67
Tabel 5.10. Hasil Uji Normalitas .....	68
Tabel 5.11. Hasil Uji Analisis Jalur I .....	69
Tabel 5.12. Koefisien Jalur I .....	70
Tabel 5.13. Hasil Uji Analisis Jalur II .....	71
Tabel 5.14. Koefisien Jalur II .....	72
Tabel 5.15. Uji Sobel Pengaruh Tidak Langsung I .....	74
Tabel 5.16. Uji Sobel Pengaruh Tidak Langsung II .....	74
Tabel 5.17. Hasil Uji Hipotesis .....	75

**DAFTAR GAMBAR**

Halaman

Gambar 3.1. Kerangka Pemikiran .....	39
Gambar 5.1. Diagram model jalur I .....	70
Gambar 5.2. Diagram model jalur II .....	73

**DAFTAR LAMPIRAN**

Halaman

Lampiran 1.	Kuisisioner Penelitian .....	95
Lampiran 2.	Rekapitulasi Data Kuisisioner .....	98
Lampiran 3.	Hasil Pengolahan Data .....	115

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Organisasi adalah kesatuan unit kerja yang dikoordinasikan untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi dapat berorientasi sosial atau profit di mana organisasi tersebut harus memilih untuk mengarahkan semua sumber daya yang dimiliki dan salah satu sumber daya yang sangat menentukan pencapaian tujuan tersebut adalah Sumber Daya Manusia (SDM).

Sumber daya manusia pada obyek penelitian ini, yakni pegawai pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk di bawah koordinasi Area Makassar Sam Ratulangi di Kota Makassar yang memiliki karakter khusus sesuai dengan profesi organisasi yang bergerak di bidang keuangan dan perbankan. Sebagai pegawai bank perlu memiliki ketelitian dan kehati-hatian dalam memenuhi standar kinerja yang ditetapkan perusahaan. Pencapaian standar kinerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan budaya kerja yang dibangun seiring dengan perubahan pengelolaan layanan nasabah yang membutuhkan ketelitian dan profesionalisme kerja dalam memberikan pelayanan yang prima.

Di sisi lain pegawai membutuhkan pula kepuasan kerja sehingga mereka termotivasi untuk memberikan pelayanan yang terbaik. Kepuasan kerja pegawai sebagai hasil capaian secara individu dan pencapaian perusahaan secara umum. Untuk itu pimpinan perusahaan perlu membangun pola interaksi antar pegawai maupun dengan sumber daya lainnya dalam organisasi agar organisasi dapat tetap eksis mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepuasan kerja pegawai pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Makassar Sam Ratulangi ditunjukkan dari sikap atau perasaan menyenangkan

terhadap aspek-aspek pekerjaan yang mereka kerjakan secara individu dan dalam tim kerja. Kepuasan kerja masing-masing pegawai terlihat dari sikap dan perasaan yang ingin melayani nasabah dengan ramah, cepat dan tepat. Wirawan (2013:699) menyatakan bahwa perasaan dan sikap positif atau negatif orang terhadap pekerjaannya membawa implikasi pengaruh terhadap dirinya dan organisasi. Sikap dan perasaan tersebut dapat ditemukan ketika pegawai mendapatkan sokongan, khususnya yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan tersebut berhubungan dengan pekerjaan yang melibatkan aspek-aspek seperti upaya pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja dan struktur organisasi, sementara yang berhubungan dirinya antara lain tingkat usia, kondisi kesehatan, kemampuan dan tingkat pendidikan.

Dengan kepuasan kerja yang optimal akan menimbulkan etos kerja yang menjadi ciri khas serta keyakinan pegawai dengan semangat kerja yang tinggi. Etos ini juga bisa diartikan sebagai tuntutan moral atau juga kemauan yang dilengkapi dengan semangat yang tinggi guna mencapai cita-cita yang positif.

Dalam membangun pelayanan yang prima maka PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk menetapkan suatu pola pelayanan yang ramah, praktis, cepat dan tepat. Terlebih dalam era globalisasi dewasa ini perusahaan diperhadapkan pada dunia milenial yang menuntut adanya perubahan yang dulunya mungkin dilakukan secara manual tradisional berkembang ke arah digitalisasi, yang menggunakan kecanggihan teknologi dibidang komunikasi, informasi, transaksi dan warranty. Proses kerja yang seperti ini tentunya akan berdampak pada proses kerja dan proses bersosialisasi antar pegawai terlebih kepada nasabah. Banyak proses kerja yang telah terganti dengan kecanggihan teknologi, hal ini tentunya memberi perhatian bagi para pegawai untuk menghasilkan output yang lebih baik, memberikan bukti bahwa dirinya mampu bekerja dengan baik.

Permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam suatu organisasi menuntut untuk diperhatikan, sebab secanggih apapun teknologi yang dipergunakan dalam suatu organisasi serta sebesar apapun modal organisasi, pegawai dalam organisasilah yang pada akhirnya yang menjalankan. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa didukung dengan kualitas yang baik dari pegawai dalam melaksanakan tugasnya keberhasilan organisasi tidak tercapai. Kontribusi pegawai pada suatu organisasi akan menentukan maju atau mundurnya organisasi.

Kontribusi pegawai pada organisasi akan menjadi penting, jika dilakukan dengan tindakan efektif dan berperilaku secara benar. Sifat-sifat yang ada pada diri pegawai, upaya atau kemauan untuk bekerja, serta berbagai hal yang merupakan dukungan dari gaya kepemimpinan sangat besar artinya bagi keberhasilan kinerja pegawai. Dengan demikian setiap pegawai perlu mengetahui dengan pasti apa yang menjadi tanggung jawab utamanya, kinerja seperti apa yang harus dicapainya serta dapat mengukur sendiri sesuai indikator keberhasilannya. Banyak hal yang menjadi perhatian pihak manajemen guna mendorong kinerja pegawai diantaranya dalam kaitan Budaya, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja bagi pegawainya.

O'Reilly dalam Wenny (2019), pada penelitian awal tentang norma pengukuran memperlihatkan dua karakteristik penting dari budaya yang kuat. Salah satunya adalah intensitasnya terhadap bagian anggota organisasi yakni menunjukkan persetujuan atau ketidaksetujuan terhadap mereka yang bertindak dengan cara tertentu, kedua adalah adanya kristalisasi atau kesepakatan yang luas terhadap nilai tersebut diantara anggota. Jika tidak ada kesepakatan bahwa serangkaian nilai yang terbatas penting dalam suatu unit sosial, budaya yang kuat tidak ada. Jika ada kesepakatan kuat dan meluas tentang arti penting nilai-nilai tertentu, sistem nilai sentral atau budaya kuat mungkin ada. Banyak penelitian

telah menyimpulkan bahwa kesesuaian pegawai terhadap Budaya meningkatkan komitmen, kepuasan, dan kinerja. Namun penelitian empiris terhadap hubungan ini yang telah dilakukan masih sedikit. Sementara pendapat Daulatram dalam Wenny (2019), bahwa perembesan Budaya membutuhkan pengenalan dimensi-dimensi dasar dari Budaya dan pengaruhnya pada variabel yang berkaitan dengan pegawai seperti kepuasan, komitmen, kohesi, implementasi strategi, kinerja, dan lain-lain.

Dalam penelitian sebelumnya, Tewal dalam Fikri dkk (2019) menemukan efek Budaya secara parsial tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, namun dari semua variabel, yakni kepemimpinan, motivasi, termasuk Budaya secara simultan menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasilnya menunjukkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan Budaya, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja perawat. Selanjutnya, Budaya, kepemimpinan, dan motivasi secara simultan berpengaruh perawat kinerja yang signifikan.

Kepemimpinan juga merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi. Kepemimpinan mengalami pergeseran dari waktu ke waktu dan bersifat kontekstual yang dilatarbelakangi oleh perkembangan sosial, politik dan budaya yang berlaku pada jamannya. Dalam pendekatan situasional disadari bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan. Kepemimpinan pada dasarnya adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi, memotivasi, mendorong dan memfasilitasi aktivitas segenap sumber daya manusia untuk memberikan komitmen dan kontribusi terbaiknya untuk mencapai tujuan organisasi (Wibowo, 2018:6).

Pengembangan penelitian oleh Bass dan Burn (Wenny, 2019) yang mengargumentasikan bahwa pemimpin transformasional dalam mencari pengikut yang memiliki kepercayaan dan kepekaan lebih tinggi terhadap pencapaian tujuan.

Menurut mereka menggunakan lima tema dalam analisis pemimpin yang transformatif yaitu a. dapat dipercaya dalam bekerja tim dan berbagi dalam pengambilan keputusan, b. menilai orang berdasarkan mereka sebagai anggota tim dan sebagai individu, c. memahami motivasi, d. memiliki system penilaian personal yang kuat, e. mempunyai visi mengenai perguruan tinggi mereka.

Selain Budaya dan gaya kepemimpinan, kepuasan kerja sebagai bentuk reaksi yang dirasakan pegawai banyak mendapat perhatian dikalangan peneliti. Kepuasan kerja sangat penting artinya baik bagi pegawai maupun bagi perusahaan. Bidang ini sangat menarik perhatian para akademisi maupun para praktisi perusahaan. Kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk perilaku kerja pegawai yang didefinisikan sebagai sesuatu yang menyenangkan atau sisi hasil emosional yang positif atas penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang Locke, dalam Kaswan (2019). Kepuasan kerja ditentukan oleh perbedaan antara semua yang diharapkan dengan semua yang dirasakan dari pekerjaannya atau semua yang diterimanya secara aktual.

Menurut Erni dkk (2019), motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi dan hasil sejumlah penelitian merupakan aset yang sangat berharga yang harus dikelola dengan baik oleh perusahaan agar dapat memberikan kontribusi yang optimal dan demi tercapainya tujuan perusahaan. Malayu S.P. (2014:95) Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Beberapa bentuk motivasi itu di antara lain: gaji atau upah yang sesuai, penghargaan atau prestasi atas apa yang telah dilakukan karyawan, pengarahan dan perintah yang wajar, lingkungan kerja yang kondusif, karena semua itu sangat diperlukan untuk memacu kinerja para karyawan.

Sebagian besar penelitian dibidang kepuasan kerja didasarkan atas dua asumsi dasar. Pertama, kepuasan kerja merupakan determinan potensial untuk memprediksi tingkat absensi, perpindahan, kinerja dan perilaku di luar kerja (*Extrarole behavior*). Kedua, bahwa antesenden-antesenden utama sikap-sikap kerja dapat dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki manajemen perusahaan. Bukti-bukti empiris dalam penelitian di atas menyajikan kesimpulan bahwa kepuasan kerja seseorang secara positif mempengaruhi komitmen organisasional, dan kinerja.

Penelitian ini dilakukan pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk di bawah koordinasi Area Makassar Sam Ratulangi di Kota Makassar terhadap terhadap pegawai sebagai responden. Sebagai sumber daya manusia yang mengemban tugas, mereka dituntut untuk memberikan pelayanan maksimal kepada nasabah.

Perkembangan jumlah nasabah akan membawa konsekuensi terhadap beban kerja bagi pegawai. Semakin banyak nasabah maka semakin besar beban kerja pegawai. Perkembangan jumlah nasabah dan pegawai sebagaimana dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 1.1. Perkembangan Jumlah Nasabah Pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Area Makassar Sam Ratulangi di Kota Makassar

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Nasabah</b>	<b>%</b>	<b>Jumlah Pegawai</b>	<b>%</b>
2018	22.950	-	249	-
2019	32.883	42,28	268	7,83
2020	22.841	30,54	277	3,36

Sumber : HRD PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Makassar Sam Ratulangi, 2021.

Kondisi tersebut menjadikan beban kerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada nasabah semakin meningkat pula, di mana perbandingan perubahan secara mutlak dan relatif (dalam persentase) dari keduanya

berdasarkan tahun sebelumnya pada tahun yang sama memperlihatkan peningkatan tidak proporsional. Dari data, terjadi perubahan jumlah nasabah tahun 2018/2019 sebesar 43,288% namun tahun 2019/2020 menurun 30,54%.

Menurut Rivai (2013:856) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan senang maupun tidak senang, puas maupun tidak puas dalam bekerja. Menurut Dadang (2011:15) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan maupun tidak terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang akan pekerjaannya. Kepuasan kerja yaitu cara pandang seorang baik yang positif maupun negatif terhadap pekerjaannya. Menurut Mangkunegara (2012:117) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Menurut Hasibuan (2016:202) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan karyawan mencintai pekerjaannya. Apabila karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka karyawan akan bekerja dengan maksimal.

Keadaan tersebut tidak bisa dibiarkan terus menerus oleh pihak manajemen, karena nantinya bila dibiarkan akan mengarah kepada tindakan-tindakan seperti pegawai tidak loyal, pegawai mengabaikan seperti mangkir atau datang terlambat, mengurangi kualitas dan kuantitas kerja serta tingkat kesalahan pekerjaan meningkat, sehingga pada akhirnya berdampak pada kinerja yang menurun. Dengan demikian salah satu hal yang terpenting untuk memastikan bahwa SDM yang dimiliki dapat menunjang kinerja maka perlu memperhatikan kepuasan kerja pegawai. Bagaimanapun juga kepuasan kerja yang dirasakan pegawai tidak lepas adanya faktor kepemimpinan dan Budaya yang ada. Selanjutnya hal ini akan berimplikasi pada peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan masalah penelitian yang telah dikemukakan peneliti-peneliti di atas mengenai hubungan gaya kepemimpinan, Budaya, kepuasan kerja dan kinerja pegawai, serta fenomena-fenomena yang terjadi di PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Makassar Sam Ratulangi, maka dirasa perlu untuk dilakukan penelitian guna mengetahui pengaruh variabel-variabel tersebut.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Kemajuan teknologi saat ini menyentuh segala aspek dalam kehidupan sosial bermasyarakat, termasuk dalam dunia perbankan. Kondisi seperti ini membuat dunia perbankan mencoba untuk memberi pelayanan prima kepada nasabah yaitu dengan memanjakan nasabah untuk menjalankan transaksi keuangan tanpa harus ke kantor, simpelnya yaitu menjalankan transaksinya dimana saja dan kapan saja. Perubahan ke arah digitalisasi ini pun tidak serta merta memberi kemudahan bagi nasabah, sebab tidak dapat dipungkiri bahwa tidak semua nasabah melek teknologi, sehingga dibutuhkan peran pegawai dalam menjaga relasi dengan nasabah dan menuntun nasabah untuk bertransaksi secara digital. Perusahaan tetap harus sadar bahwa proses kerja dalam dunia digitalisasi tentunya masih tergantung pada sumber daya manusia, untuk itu perusahaan tetap harus mampu mengelola sumber daya yang ada ini untuk menghasilkan output yang baik yang sudah menjadi tujuan dari perusahaan, dengan kata lain perkembangan teknologi dibarengi dengan kemampuan sumber daya manusia untuk menjalankan proses digitalisasi tersebut. Para pegawai pun harus dengan sadar menjalankan budaya kerja yang baik dalam proses kerja dan sosialisasinya dalam rangka peningkatan kinerja. Selain itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan pada proses kerja pegawai haruslah membuat para pegawai merasa nyaman dalam bekerja. Hasil kerja yang diperoleh dari pegawai tentunya ditentukan dari bagaimana

pimpinan mengarahkan dan memotivasi pegawai dalam bekerja. Kepuasan atas penilaian hasil kerja itupun menjadi acuan bagi setiap pegawai untuk lebih memberikan hasil yang baik bagi perusahaan. Wirawan (2013:699) menyatakan bahwa perasaan dan sikap positif atau negatif orang terhadap pekerjaannya membawa implikasi pengaruh terhadap dirinya dan organisasi.

Dari masalah penelitian tersebut, maka dapat ditarik beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Makassar Sam Ratulangi?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Makassar Sam Ratulangi?
3. Apakah budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Makassar Sam Ratulangi?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Makassar Sam Ratulangi?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Makassar Sam Ratulangi?
6. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Makassar Sam Ratulangi?
7. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Makassar Sam Ratulangi?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Makassar Sam Ratulangi.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Makassar Sam Ratulangi.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Makassar Sam Ratulangi.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Makassar Sam Ratulangi.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Makassar Sam Ratulangi.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Makassar Sam Ratulangi.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Makassar Sam Ratulangi.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan dari hasil penelitian ini adalah :

1. Menyajikan hasil empiris pengaruh Budaya Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pegawai PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Makassar Sam Ratulangi.
2. Menjadi salah satu informasi bagi institusi untuk meninjau kembali terhadap kebijakan yang telah dilakukan dalam kaitannya mengenai Budaya Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Makassar Sam Ratulangi.
3. Menjadi salah satu bahan kajian empirik terutama menyangkut perilaku organisasi khususnya bidang Budaya Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai bagi penelitian selanjutnya.
4. Bagi para praktisi SDM, sebagai salah satu bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumberdaya manusia dalam perusahaan.

### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk dibawah koordinasi Area Makassar Sam Ratulangi di Kota Makassar. Yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah pegawai PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk dibawah koordinasi Area Makassar Sam Ratulangi di Kota Makassar yang telah bekerja lebih dari 3 (tiga) tahun.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Dalam menguraikan fenomena, teori, metode dan hasil penelitian ini maka laporan penelitian akan disusun dalam 6 (enam) bab secara sistematis dengan bagian-bagian berikut ini.

Bab I adalah pendahuluan, berisi tentang latar belakang dilakukannya penelitian, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, dan sistematika pembahasan ini.

Bab II adalah tinjauan pustaka, adalah bab yang menguraikan tentang pengertian manajemen dan manajemen sumber daya manusia, kinerja pegawai, budaya kerja, gaya kepemimpinan, dan tinjauan empiris penelitian terdahulu.

Bab III, adalah bab yang berisikan kerangka konseptual, hipotesis kerja dan kerangka pikir penelitian.

Bab IV, metode penelitian, yakni bab yang menguraikan desain penelitian, waktu dan tempat penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan dan analisis data, serta definisi operasional variabel.

Bab V, adalah hasil penelitian. Dalam bab ini diuraikan hasil penelitian berupa gambaran umum perusahaan, deskripsi data dan deskripsi variabel penelitian, selanjutnya analisis data dengan metode pengolahan data .

Bab VI, adalah pembahasan dari hasil penelitian.

Bab VII, yakni penutup yang terdiri atas kesimpulan hasil penelitian , saran-saran, dan keterbatasan penelitian.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari kata "to manage" yang artinya mengurus atau tata laksana. Manajemen dapat diartikan sebagai suatu cara mengatur, membimbing dan memimpin semua orang yang menjadi bawahannya agar usaha yang sedang dikerjakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Wibowo (2012, hal. 9), bahwa manajemen adalah suatu organisasi yang dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan yang secara efektif diperlukan manajemen yang baik dan benar.

Menurut Hasibuan (dalam Yaya Ruyatnasih. 2018 : 4), manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Hal ini sejalan dengan Kontz dalam Soeharto (2011, hal. 76), bahwa manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan kegiatan personel serta sumber daya lain untuk mencapai sasaran organisasi (perusahaan) yang telah ditentukan. Sbagai person maka manusia menjadi sumber daya utama yang membutuhkan fungsi-fungsi manajemen. Dari beberapa pengertian manajemen diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu sekaligus seni untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui kegiatan orang lain, dengan melaksanakan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerak, pelaksanaan dan pengawasan.

Ditinjau dari segi fungsi, manajemen sumberdaya manusia dikatagorikan kedalam fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial berkenaan

dengan: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Sementara fungsi operasional berkenaan dengan: proses penarikan, seleksi, pembekalan, penempatan, penilaian prestasi kerja, pengembangan karir, kompensasi, dan pemisahan. Pelaksanaan kedua fungsi tersebut pada dasarnya dimaksudkan agar pegawai mau dan mampu memberikan kinerja terbaiknya bagi pencapaian tujuan organisasi.

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

Jalannya suatu perusahaan akan bergantung pada Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki. Sebab SDM menjadi faktor sentral bagaimana suatu program kerja atau tujuan perusahaan akan dijalankan. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai ilmu dan seni dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengevaluasian atas sumber daya manusia saat pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja, untuk mencapai tujuan organisasi, keinginan karyawan, dan kebutuhan masyarakat. Definisi tersebut mencakup pemilihan karyawan yang memiliki kriteria perusahaan, sehingga karyawan dengan kualifikasi tersebut bisa didapatkan, dipertahankan, kemudian dikembangkan kemampuannya sesuai kebutuhan perusahaan (Nurdin Batjo, 2018:1)

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan operasional sebab akan bertindak sebagai perencana, pelaku serta penentu terwujudnya tujuan perusahaan. Tujuan tersebut tidak akan terwujud jika tidak disertai peran aktif dari karyawan, meskipun perusahaan tersebut telah memiliki alat-alat canggih (Hasibuan, 2017:10).

### 2.1.3 Kinerja Pegawai

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau dimensi pekerjaan atau profesi yang dilaksanakan oleh sumber daya manusia atau pegawai dalam waktu tertentu (Wirawan, 2013:732). Kinerja yang baik akan selalu mencerminkan rasa tanggung jawab yang besar dalam setiap tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dalam hal ini dinyatakan kinerja karyawan dapat mendorong semangat para karyawan, maka dari itu pimpinan harus selalu berusaha memperhatikan bawahannya agar kinerja karyawannya berjalan dengan baik tanpa kendala. Dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dan seberapa banyak mereka dapat memberikan kontribusi kepada organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Yoyo Sudaryo, 2019 : 204-205). Menurut Silalahi (2013:408), kinerja adalah tingkat pencapaian individu (pegawai) setelah berusaha atau bekerja keras atau hasil akhir dari suatu aktivitas.

Kualitas perilaku pegawai atau hasil yang dicapainya secara fundamental ditentukan oleh keahlian dan kemampuan pegawai yang bersangkutan disamping motivasi dan kesempatan. Terdapat beraneka dimensi kinerja, banyak diantaranya yang tidak berkaitan. Seseorang mungkin sangat tinggi pada satu dimensi dan rendah pada dimensi lainnya.

Dari pengertian-pengertian kinerja diatas, maka kinerja dapat diartikan sebagai catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan/tugas yang telah dicapai seseorang melalui pengevaluasian/penilaian kinerja pegawai merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif.

Seperti dikatakan bahwa kinerja telah menjadi kerangka pikir sentral untuk dijadikan pemicu pencapaian tujuan organisasi bisnis. Kinerja pegawai dalam penelitian ini indikatornya terdiri atas : laporan kerja, ketrampilan dan pengetahuan teknis, mengembangkan inisiatif dan kemandirian, berpedoman pada kebijakan, memberikan informasi, mengendalikan biaya, dan memberikan pelayanan.

Mathis dan Jacson (2009) mendefinisikan kinerja sebagai salah satu ukuran dari perilaku yang aktual di tempat kerja yang bersifat multidimensional, dimana indikator kinerja meliputi :

1. Kualitas kerja : meningkatnya daya beli dan adanya dukungan konsumen terhadap keberadaan kualitas kerja yang ditawarkan akan semakin meningkatkan keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuannya
2. Kuantitas kerja : kuantitas produksi akan menentukan kemampuan organisasi guna menguasai pasar dengan menawarkan sebanyak mungkin produk yang mampu dihasilkan
3. Waktu kerja : merupakan dasar bagi seorang pegawai dalam menyelesaikan suatu produk atau jasa yang menjadi tanggung jawabnya
4. Kerja sama : merupakan ikatan jangka panjang bagi semua komponen perusahaan dalam melakukan berbagai aktifitas bisnis.

#### **2.1.4 Budaya Kerja**

Nawawi (2005) menyatakan bahwa budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan secara berulang-ulang oleh pegawai didalam suatu organisasi. Saat ini

anggota organisasi memiliki kontribusi yang sama pentingnya didalam pengembangan organisasi. Sehingga pendekatan yang mengedepankan musyawarah, kolaboratif, terkoordinasi dengan baik menjadi penting dilakukan. Variasi dalam penerimaan budaya baru oleh anggota organisasi, harus diantisipasi oleh organisasi sebagai bagian perubahan organisasi. Sehingga perlu suatu strategi untuk bisa memasukkan budaya baru ke dalam organisasi dan diterima dengan baik oleh semua anggota organisasi. Salah satu strategi yang bisa dilakukan adalah dengan memahami tahapan perubahan seperti yang disampaikan oleh Bate dalam Rojuaniah (2012). Ada lima tahap perubahan budaya, yaitu :

1. Deformative (tahap gagasan perubahan) yaitu perubahan budaya belum benar-benar terjadi, barusebatas gagasan yang menegaskan bahwa perubahan budaya perlu dilakukan. Pada tahap ini biasanya terjadi shock therapy dan mendramatisir pemaparan perlunya perubahan budaya.
2. Reconciliative (tahap dukungan gagasan perubahan) yaitu adanya dukungan berbagai pihak terhadap gagasan perubahan budaya. Pada tahap ini terjadinya negosiasi terhadap pelaku budaya baik dari pihak inisiator atau pendorong perubahan maupun pihak yang tidak setuju perubahan budaya.
3. Acculturative (tahap komunikasi dan komitmen) yaitu terjadinya komunikasi yang intensif terhadap kesepakatan yang diperoleh pada tahap sebelumnya untuk menciptakan komitmen. Pada tahap ini perlu dilakukan proses sosialisasi dan edukasi untuk membantu penetrasi perubahan budaya.
4. Enactive (tahap pelaksanaan perubahan) yaitu pelaksanaan hasil pemikiran, pembahasan dan diskusi tentang budaya baru. Pelaksanaan ini terdapat dua bentuk yaitu personal enactment (masingmasing individu melakukan tindakan yang memungkinkan budaya menjadi bagian dari kehidupan mereka) dan

collective enactment (para pelaku budaya secara bersama-sama memecahkan persoalan cultural yang selama ini masih menggantung).

5. Formative (tahap pembentukan struktur dan bentuk budaya) yaitu saat membentuk dan mendesain struktur budaya sehingga budaya yang dulunya invisible menjadi visible bagi semua anggota organisasi

Budaya organisasi yang dianut bersama haruslah dipatuhi dan dijalankan dengan penuh komitmen sehingga pegawai tidak keluar dari norma-norma yang berlaku di dalam organisasi. Karena komitmen organisasi adalah identifikasi dan ikatan seseorang pada sebuah organisasi (Moorhead dan Griffin. 2013)

Pengertian-pengertian di atas menunjukkan bahwa budaya kerja adalah kebiasaan yang berlaku pada organisasi. Bisa jadi, dengan demikian antara satu organisasi dengan organisasi lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meski keduanya bergerak pada bidang aktifitas yang sama. Kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam sebuah organisasi tersebut sesungguhnya berasal dari nilai-nilai organisasi (*organizational values*), atau nilai-nilai yang bersifat idealistik, karena merupakan elemen yang tidak tampak kepermukaan (*hidden*) dan hanya orang-orang organisasi saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan. Sebagai elemen yang tidak tampak dan bersifat idealistik sehingga merupakan inti dari budaya kerja (*core of culture*).

Menurut Wibowo (2013:81) warna budaya kerja adalah produktivitas, yang berupa perilaku kerja yang tercermin antara lain: kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsive, mandiri, makin lebih baik, dan lain-lain. Dari teori di atas, dapat penulis simpulkan program budaya kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu

untuk menjadi kebiasaan dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan.

Adapun indikator dari budaya kerja menurut Nurhadijah (2017) yaitu :

- a) Kedisiplinan : perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar perusahaan. Karyawan yang memiliki kedisiplinan tinggi mempunyai karakteristik melaksanakan tata tertib dengan baik, tugas dan tanggung jawab yang baik, disiplin waktu dan kehadiran, disiplin dalam berpakaian.
- b) Keterbukaan : kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama mitra kerja untuk kepentingan perusahaan. Keterbukaan dalam hal ini kemampuan untuk mengungkapkan pendapat dan perasaan secara jujur dan bersikap langsung.
- c) Saling menghargai : perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja. Indikator dari sikap saling menghargai antara lain: membiarkan orang lain berbuat sesuatu sesuai haknya, menghormati pendapat orang lain, serta bersikap hormat kepada setiap karyawan.
- d) Kerja sama : kesediaan untuk memberi dan menerima kontribusi dari dan atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target perusahaan. Beberapa indikator untuk mengukur kerja sama antara lain: tujuan yang jelas, terbuka dan jujur dalam komunikasi, keterampilan mendengarkan yang baik, partisipasi semua anggota, serta bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas.

### **2.1.5 Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi keberhasilan manajemen organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan mampu mendorong motivasi anggota organisasi sehingga produktifitas, loyalitas dan kepuasan bawahan atau anggota organisasi meningkat. Pada awalnya banyak yang berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan, namun dengan berkembangnya pengetahuan diketahui bahwa terbentuknya kepemimpinan yang efektif dapat dipelajari.

Kepemimpinan mengalami pergeseran dari waktu ke waktu dan bersifat kontekstual yang dilatarbelakangi oleh perkembangan sosial, politik dan budaya yang berlaku pada jamannya. Dalam pendekatan situasional disadari bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi. Menurut Thoha (2013:49) bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

McShane dan Von Glinow (2010:360), menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah tentang mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan orang lain memberikan kontribusi pada efektivitas dan keberhasilan organisasi di mana mereka menjadi anggota. Robbins dan Judge (2011:410) menyatakan kepemimpinan adalah tentang mempengaruhi suatu kelompok menuju pada pencapaian visi atau serangkaian tujuan, dimana sumber dari pengaruh tersebut mungkin formal, seperti diberikan oleh jenjang manajerial dalam organisasi. Terdapat banyak ragam pandangan terhadap pengertian kepemimpinan,

leadership. Kepemimpinan pada dasarnya adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi, memotivasi, mendorong dan memfasilitasi aktivitas segenap sumber daya manusia untuk memberikan komitmen dan kontribusi terbaiknya untuk mencapai tujuan organisasi (Wibowo, 2018:6).

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang yang memimpinya.

#### **2.1.5.2 Teori-Teori Kepemimpinan**

Teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori kepemimpinan diantaranya sebagai berikut:

##### **1. Teori Sifat**

Teori ini penekanannya lebih pada sifat-sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat-sifat yang dibawa sejak lahir. Menurut teori sifat, hanya individu yang memiliki sifat-sifat tertentu yang bisa menjadi pemimpin. Teori ini menegaskan ide bahwa beberapa individu dilahirkan memiliki sifat-sifat tertentu yang secara alamiah menjadikan mereka seorang pemimpin.

Menurut Stogdill dalam Sutikno (2014:26), sifat-sifat tertentu efektif di dalam situasi tertentu, dan ada pula sifat-sifat tertentu yang berkembang akibat pengaruh situasi organisasi. Sebagai contoh, sifat kreativitas akan berkembang jika seorang pemimpin berada di dalam organisasi yang *flexible* dan mendorong kebebasan berekspresi, dibandingkan di dalam organisasi yang birokratis.

Kemudian Darf dalam Sutikno (2014:26), mengidentifikasi tiga sifat penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu kepercayaan diri, kejujuran, dan integritas, serta motivasi.

## **2. Teori Perilaku**

Teori ini lebih terfokus pada tindakan-tindakan yang dilakukan pemimpin daripada memperhatikan atribut yang melekat pada diri seorang pemimpin. Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seseorang ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.

## **3. Teori Situasional**

Teori ini mengatakan bahwa pembawaan yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah berbeda-beda, tergantung dari situasi yang sedang dihadapi. Hersey dan Blanchard dalam Sutikno (2014:27), terfokus pada karakteristik kematangan bawahan sebagai kunci pokok situasi yang menentukan keefektifan perilaku seorang pemimpin. Menurut mereka, bawahan memiliki tingkat kesiapan dan kematangan yang berbeda-beda sehingga pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya, agar sesuai dengan situasi kesiapan dan kematangan bawahan.

Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu adalah:

- Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas
- Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan
- Norma yang dianut kelompok
- Ancaman dari luar organisasi
- Tingkat stress
- Iklim yang terdapat dalam organisasi

Menurut Fred Fiedler dalam Sutikno (2014:27), "Kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat."

#### **4. Teori Jalan-Tujuan**

Menurut teori ini, nilai strategis dan keefektifan seorang pemimpin didasarkan pada kemampuannya dalam menimbulkan kepuasan dan motivasi anggotanya dengan penerapan hadiah. Tugas pemimpin menurut teori ini adalah bagaimana bawahan bisa mendapatkan hadiah atas kinerjanya, dan bagaimana seorang pemimpin menjelaskan dan mempermudah jalan menuju hadiah tersebut. Pemimpin berusaha memperjelas jalur menuju tujuan yang diinginkan oleh organisasi sehingga bawahan tahu ke mana harus mengarahkan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pemimpin juga memberikan hadiah yang jelas bagi prestasi bawahan yang telah memenuhi tujuan organisasi sehingga bawahan termotivasi.

#### **5. Teori Kelebihan**

Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup 3 hal yaitu:

- a. Kelebihan rasio, ialah kelebihan menggunakan pikiran, kelebihan dalam pengetahuan tentang hakikat tujuan dari organisasi, dan kelebihan dalam memiliki pengetahuan tentang cara-cara menggerakkan organisasi, dan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.
- b. Kelebihan Rohaniah, artinya seorang pemimpin harus mampu menunjukkan keluhuran budi pekertinya kepada bawahannya. Seorang pemimpin harus mempunyai moral yang tinggi karena pada dasarnya pemimpin merupakan

panutan para pengikutnya. Segala tindakan, perbuatan, sikap dan ucapan hendaknya menjadi suri teladan bagi para pengikutnya.

- c. Kelebihan Badaniah, seorang pemimpin hendaknya memiliki kesehatan badaniah yang lebih dari para pengikutnya sehingga memungkinkannya untuk bertindak dengan cepat. (Wursanto dalam Sutikno 2014).

## **6. Teori Kharismatik**

Menyatakan bahwa, "Seseorang menjadi pemimpin karena mempunyai charisma (pengaruh) yang sangat besar. Kharisma diperoleh dari kekuatan yang luar biasa. Pemimpin yang bertipe kharismatik biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar. Pengaruh yang luar biasa ini dapat dilihat dari pengorbanan yang diberikan oleh para pengikut untuk pribadi sang pemimpin, sampai-sampai mereka rela untuk menebus nyawanya untuk sang pemimpin. Konsep kepemimpinan yang kharismatik ini banyak bersumber dari ajaran agama dan sejarah Yunani Kuno." Namun secara konseptual kepemimpinan kharismatik ini dalam pandangan ilmiah dipelopori oleh Robert House, yang meneliti pemimpin politik dan religius di dunia (Sutikno, 2014:29).

### **2.1.5.3 Tipe-Tipe Kepemimpinan**

Dalam upaya menggerakkan dan memotivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan, seorang pemimpin memiliki beberapa tipe (bentuk) kepemimpinan. Tipe kepemimpinan sering disebut perilaku kepemimpinan atau gaya kepemimpinan. Berikut adalah tipe-tipe kepemimpinan yang luas dan dikenal dan diakui keberadaannya:

#### **1. Tipe Otokratik**

Tipe kepemimpinan ini 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 yang tergolong

otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif.

Menurut Hadari Nawawi dalam Sutikno (2014:36), "Pemimpin otoriter senang mempergunakan ungkapan dalam kehidupan sehari-hari dengan mengatakan: "kantor saya" atau "pegawai saya" dan lain-lain seolah-olah organisasi atau anggota merupakan miliknya." Ungkapan yang menyatakan milik itu merupakan manifestasi dari sikap berkuasa. Jadi, seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin memiliki ciri :

- Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata
- Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat
- Terlalu tergantung kepada kekuasaan formilnya
- Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum

## **2. Tipe Kendali Bebas (*Laissez-Faire*)**

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri.

Sifat kepemimpinan pada tipe kendali bebas seolah-olah tidak tampak. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik perseorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa dengan

memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

### 3. Tipe Demokratik

Yang dimaksud dengan tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya oleh pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan di mana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat.

Untuk mencapai keefektifan organisasi, penerapan beberapa tipe kepemimpinan di atas perlu disesuaikan dengan tuntutan keadaan. Inilah yang dimaksud dengan kepemimpinan situasional. Untuk dapat mengembangkan tipe kepemimpinan situasional ini, seseorang perlu memiliki tiga kemampuan khusus yakni,

- Kemampuan analitis, kemampuan untuk menilai tingkat pengalaman dan motivasi bawahan dalam melaksanakan tugas
- Kemampuan untuk fleksibel, kemampuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling tepat berdasarkan analisa terhadap situasi
- Kemampuan berkomunikasi, kemampuan untuk menjelaskan kepada bawahan tentang perubahan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Luthans (1995), menyatakan bahwa definisi kepemimpinan masih merupakan "*black box*" atau "*unexplainable concept*". Menurut Hersey dan Blanchard dalam Sutikno (2014:27), kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau sekelompok orang dalam usaha mencapai suatu tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan (*leadership*) sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Dengan kata lain seorang *leader* adalah seseorang

yang mempunyai daya untuk menarik orang lain dengan tanpa paksaan agar mereka secara bersama-sama mewujudkan visinya.

Hersey dan Blanchard dalam Sutikno (2014), mencoba mengatasi kelemahan teori sifat dan teori perilaku dengan mengembangkan pendekatan situasional. Mereka menyumbangkan "*Cycle Theory of Leadership*" yang bertolak dari siklus kehidupan manusia. Menurut studinya ditemukan bahwa gaya kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari situasi ke situasi yang lain. Untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif harus diawali dengan mendiagnosis situasi sebaik-baiknya. Diagnosis situasi berkaitan dengan kapan, tuntutan iklim organisasi, harapan, kemampuan atasan dan bawahan.

Pendekatan situasional menyarankan bahwa perilaku pemimpin yang efektif harus selalu memperhatikan situasi yang dihadapi dan memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

Pemimpin penganut pendekatan situasional cenderung berperilaku yang dapat diklasifikasikan menjadi :

1. Perilaku *Direktif, leader* bersifat memberi pengarahan, perintah, petunjuk yang berorientasi pada tugas.
2. Perilaku *Supportif, leader* memberikan dukungan, motivasi, semangat kerja, pertimbangan-pertimbangan manusiawi yang berorientasi pada perbaikan hubungan atasan bawahan.

Selanjutnya kedua perilaku ini dihubungkan dengan tingkat kematangan (*maturity*) bawahan. *Maturity* mengukur sejauhmana bawahan mempunyai kemampuan dan kemauan melaksanakan tugas dengan baik dengan tanpa diawasi. Hubungan antara kedua jenis perilaku pimpinan dan kematangan bawahan menunjukkan empat jenis gaya kepemimpinan yang efektif untuk situasi tertentu. Ke empat gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Gaya Instrukturif* : *leader* cenderung memberikan pengarahan (direktif) dan suportif yang rendah. *Leader* memberikan instruksi disertai pengawasan yang ketat. Gaya ini sesuai untuk menghadapi bawahan yang belum matang.
2. *Gaya Konsultatif* : *leader* memberikan direktif dan suportif yang tinggi. Setiap keputusan memperhatikan masukan bawahan yang telah lebih matang.
3. *Gaya Partisipatif* : *leader* memberikan suportif tinggi tetapi direktif yang rendah. *Leader* mengambil keputusan yang memperhatikan masukan-masukan bawahan. Gaya ini sesuai untuk menghadapi bawahan yang sudah agak matang.
4. *Gaya Delegatif* : *leader* memberikan direktif dan suportif yang rendah. *Leader* menyerahkan pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban penuh pada bawahan. Gaya Delegatif hanya cocok untuk menghadapi bawahan yang benar-benar sudah matang.

#### **2.1.5.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan**

Kartono (2008:32) menyebutkan indikator dari gaya kepemimpinan yaitu :

1. Kemampuan dalam mengambil keputusan : yaitu suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
2. Kemampuan dalam memotivasi : merupakan 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 mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya..
3. Kemampuan dalam berkomunikasi : yaitu kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan

orang lain tersebut memahami apa yang dimaksud dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung..

4. Kemampuan dmengendalikan bawahan : sorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan pribadi atau jabatan secara efektif dan pada tempatnya.
5. Tanggung jawab : seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikuk jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.
6. Kemampuan mengendalikan emosi : menjadi hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

#### **2.1.6 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dapat mempengaruhi tingkat perputaran karyawan dan absensi. Perusahaan dapat mengharapkan bahwa bila kepuasan kerja meningkat maka perputaran tenaga kerja dan absensi menurun atau sebaliknya. Hal ini disebabkan karena apabila para karyawan kurang mendapatkan kepuasan kerja, maka mereka akan cenderung lebih sering absent dan dapat mengakibatkan seringnya keluar masuknya tenga kerja, sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi dan menghambat prose produksi karyawan. Wirawan (2013:699) menyatakan bahwa perasaan dan sikap positif atau negatif orang terhadap pekerjaannya membawa implikasi pengaruh terhadap dirinya dan organisasi.

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins, 2008:107). Pengertian kepuasan kerja menurut Mila Badriyah (2015) adalah sikap

atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja. Dalam buku yang sama M. As'ad, (Hal 115) faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan, yaitu :

1. Finansial, merupakan salah satu factor mengapa manusia bekerja adalah karena masalah financial. Masalah gaji, bonus, insentif, dan tunjangan dapat membuat karyawan merasa puas.
2. Fisik, pada pekerjaan yang berupa pembagian kerja berdasarkan usia, jenis pekerjaan, keselamatan kerja, sistem istirahat dan keadaan suasana serta peralatan kerja yang digunakan.
3. Sosial, hubungan antara atasan dengan bawahan baik dan hubungan antar sesama karyawan yang ahrmonis akan menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan produktivitas kerja yang maksimal.
4. Psikologis, kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian pimpinan terhadap keinginan karyawan, cita-cita, pandangan hidup, sikap karyawan terhadap tugas, dan bakat serta kecakapan yang dimiliki oleh karyawan

Pegawai yang bekerja dalam keadaan terpaksa akan memiliki hasil kerja (*performance*) yang buruk dibanding dengan pegawai yang bekerja dengan semangat tinggi. Apabila perusahaan memiliki pegawai yang mayoritas kepuasannya rendah, dapat berpengaruh terhadap tingkat produktifitas perusahaan secara keseluruhan menurun, dalam hal ini akan merugikan perusahaan. Karena itu perusahaan perlu memperhatikan derajat kepuasan pegawai dengan cara mengkaji ulang aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Reaksi negatif yang muncul karena ketidakpuasan kerja dapat berakibat seperti pegawai sering mangkir, melakukan sabotase, menjadi agresif yang destruktif, hasil kerja yang menurun dan angka turnover yang tinggi.

Schult dalam Fikri, Hendra, Jane (2019), menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan langsung dengan *positive behavior* pada pekerjaan. Menurutnya pegawai yang memiliki kepuasan tinggi maka tingkat *performance*-nya tinggi daripada pegawai yang kepuasannya rendah. Dalam artikel yang sama penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Iskandar (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedang kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Amri dan Rahardja (2016).

Hubungan antara perusahaan dengan pegawai adalah hubungan yang saling menguntungkan. Di satu sisi perusahaan ingin mendapatkan keuntungan yang besar, disisi lain pegawai menginginkan harapan dan kebutuhan tertentu yang harus dipenuhi perusahaan. Karena itu SDM sebagai aset yang berharga, perusahaan harus memperhatikan aspek-aspek yang dapat memunculkan rasa aman dan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya atau yang sering disebut dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*).

Banyak pengertian yang dikemukakan para ahli tentang kepuasan kerja, dan masing-masing ahli memberikan batasan-batasan tersendiri dari kepuasan tersebut. Diantaranya menurut Robbins dalam artikel Shelly, Henmaidi, Alizar (2015), mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerjanya, sedangkan yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Pandangan ini bersifat individual tentang perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sementara Luthans dalam Dadang (2013:15) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Menurut Siagian (2013:295) kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seorang baik yang positif maupun negatif tentang pekerjaannya. Priansa (2014:291) kepuasan kerja merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang/suka atau tidak, senang/tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan pegawai terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja.

Kepuasan kerja pada umumnya berfungsi sebagai variabel perantara yang akan mendukung atau menghambat kinerja pegawai (Lijan Poltak Sinambela, 2016). Dari pernyataan beberapa ahli diatas mengenai pengertian kepuasan kerja, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga karyawan dapat bekerja dengan senang hati tanpa merasa terbebani dengan pekerjaan tersebut dan memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan.

Luthan dalam Kaswan, (2019), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya, sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Hasibuan (Wibowo dkk, 2014), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai bentuk sikap emosional yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan. Karyawan yang puas akan pekerjaannya akan muncul dalam emosional karyawan. Kepuasan karyawan akan membuat para karyawan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dari dalam dan dari luar pekerjaan.

Jadi kepuasan kerja dinyatakan sebagai sesuatu yang menyenangkan atau sisi hasil emosional yang positif atas penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja

seseorang yang mana kepuasan kerja seseorang ditentukan oleh perbedaan antara semua yang diharapkan dengan semua yang dirasakan dari pekerjaannya atau semua yang diterimanya secara aktual.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah dikemukakan maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya merupakan tanggapan emosional terhadap situasi kerja. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbedabeda, sehingga dalam pencapaian kepuasan kerja, individu dituntut untuk mampu berinteraksi dengan rekan kerja, atasan, serta mematuhi peraturan yang berlaku didalam perusahaan.

Ada beberapa faktor dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Locke dalam Kaswan (2019) adalah :

- a. Kerja yang secara mental menantang.

Pegawai lebih cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja.

- b. Ganjaran yang pantas.

Pegawai cenderung menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka. Jika upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan memberikan kepuasan.

- c. Kondisi kerja yang mendukung.

Lingkungan kerja yang baik akan memberikan kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik.

- d. Rekan kerja yang mendukung.

Bagi kebanyakan pegawai, interaksi sosial dibutuhkan. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung, menghantarkan kepada kepuasan yang meningkat.

e. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seseorang pegawai dan pekerjaan akan menghasilkan individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang yang dengan tipe kepribadian kongruen dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka, sehingga kemungkinan keberhasilan dalam pekerjaannya cenderung meningkat, dan mempunyai probabilitas yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari pekerjaannya.

Hubungan antara bawahan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktifitas kerja terhadap kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi tempat bekerja.

Kepuasan kerja merupakan faktor penentu bagi sikap pegawai terhadap pekerjaannya. Bila pekerjaan itu menyenangkan dan sesuai dengan keinginan pegawai maka kepuasan kerja pegawai terpenuhi. Jika faktor tersebut dirasakan kurang atau tidak diberikan maka pegawai akan merasa tidak puas, akan banyak mengeluh, dan jika pegawai merasakan faktor-faktor yang ada terpenuhi, maka kepuasan kerja ada dengan sendirinya.

Indikator-indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini mengacu pada rumusan Smith, Kendall dan Hulin dalam Shelly dkk (2015), ada lima karakteristik penting yang mempengaruhi kepuasan kerja :

1. Pekerjaan : Sampai sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab.
2. Upah atau Gaji : Jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari upah atau gaji.
3. Penyelia atau Pengawasan Kerja : Kemampuan penyelia untuk membantu dan mendukung pekerjaan.
4. Kesempatan Promosi : Keadaan kesempatan untuk maju dan berkembang dengan suatu jabatan.
5. Rekan Kerja : Sejauh mana rekan kerja bersahabat dan kompeten dengan beberapa rekan yang lain.

Hubungan kepuasan kerja menurut Robbins dalam Iksan (2020), budaya organisasi terbentuk dari persepsi subjektif anggota organisasi terhadap nilai-nilai inovasi, toleransi risiko, tekanan pada tim dan dukungan orang. Persepsi keseluruhan itu akan membentuk budaya atau kepribadian. Selanjutnya budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan, baik mendukung atau tidak mendukung.

## 2.2 Tinjauan Empiris

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan rujukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1. Kajian Empiris Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Hasil penelitian
1	Elferida J Sinurat (2017)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada	Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

		PT. Himawan Putra Medan	
2	Eko Purnomo (2018)	Pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi	Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi
3	Jung, Salim Basalamah, dan Anis Saleh (2020)	Pengaruh kepemimpinan dan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Kanwil Dirjen Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan	Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan dan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai
4	Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana and Muzaffar Muchtar (2017)	Factors affecting employee performance of PT.Kiyokuni Indonesia	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial antara gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin karyawan terhadap kinerja karyawan.
5	Suharno Pawirsumarto, Purwanto Katijan Sarjana, Rachmad Gunawan (2017)	The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

		implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia	
6	Ilham Himawan, M. Idrus Taba, dan Andi Reni (2019)	Pengaruh gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Telkom Indonesia Divisi Regional VII	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
7	Andi Farid Noor Ahmad, Siti Haerani, Nurjannah Hamid, dan Andi Reni (2019)	Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru sekolah menengah atas di Makassar	Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru

Model budaya kerja oleh Cameron dan Freeman dalam Daulatram (2013) terdiri dari suku, adhocracy, hirarki, dan pasar sebagai kerangka konseptual untuk analisis. Studi ini menguji hubungan tipologi budaya kerja dengan kepuasan kerja. Hasil yang didapat bahwa tingkat kepuasan kerja bervariasi signifikansinya. Budaya kerjasama (budaya suku yang dicirikan dengan tradisi dan budaya adhocracy dengan penekanan pada inovasi, entrepreneurship) memperoleh signifikansi yang lebih tinggi atas tingkat kepuasan kerja daripada budaya kerjasama (budaya pasar

yang dicirikan pada penekanan kompetisi dan budaya hirarki yang dicirikan pada perintah, aturan dan peraturan).