

# **TESIS**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. BANK SULSELBAR  
CABANG KABUPATEN JENEPONTO**

***THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND  
ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE  
THROUGH JOB SATISFACTION AS MEDIATION VARIABLES AT  
PT. SULSELBAR BANK JENEPONTO DISTRICT BRANCH***



**A. FATIMAH NURHUDASARI M. JEN RIFAI  
A012211052**

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

# **TESIS**

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. BANK SULSELBAR CABANG KABUPATEN JENEPONTO**

disusun dan diajukan oleh

**A. FATIMAH NURHUDASARI M. JEN RIFAI**

**A012211052**



Kepada

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

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. BANK SULSELBAR  
CABANG KABUPATEN JENEPONTO

disusun dan diajukan oleh :

**A. FATIMAH NURHUDASARI M. J. RIFAI**  
A012211052

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 19 AGUSTUS 2023  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, S. E., M. Si.  
NIP. 19600403 198609 1 001

Pembimbing Pendamping,



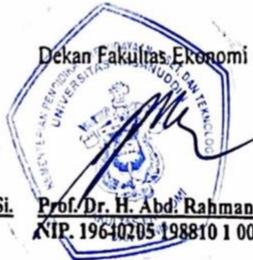
Dr. Hj. Nurdjahah Hamid, S. E., M. Agr.  
NIP. 19600503 198601 2 001

Ketua Program Studi,



Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si.  
NIP. 19680629 199403 1 002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis.



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.  
NIP. 19640205 198810 1 001

## PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : A. Fatimah Nurhudasari M. J Rifai  
Nim : A012211052  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul:

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Bank Sulselbar Cabang Kabupaten Jeneponto**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 21 Agustus 2023

Yang Menyatakan,



A. Fatimah Nurhudasari M. J Rifai

## PRAKATA

Assalamualaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh.

Segala Puji dan Syukur penulis panjatkan atas ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa akan segala limpahan berkah dan karunia-Nya yang telah dianugerahkan kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Bank Sulselbar Cabang Kabupaten Jeneponto”. Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat guna menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Hasanuddin, Makassar. Rampungnya penyusunan Tesis ini diharapkan dapat memberikan pelajaran bagi penulis serta dapat dijadikan sebagai bahan masukan kepada para pembaca.

Penulis telah banyak menerima bimbingan, saran, motivasi dan doa dari berbagai pihak selama penulisan tesis ini. Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada kedua orang tua tercinta, Ayahanda almarhum **H. Andi Muhammad Jen Syarif Rifai** dan Ibunda **Dr. Ir. Hj. Basse Siang Parawansa** yang tak pernah lelah memberikan motivasi, selalu menghadirkan namaku dalam setiap doa beliau dengan tulus setiap saat, dan kasih sayang dalam bentuk moril dan materil. Secara khusus, perkenankan penulis dengan tulus hati dan rasa hormat menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. **Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc.** selaku Rektor Universitas Hasanuddin
2. **Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si**, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin

3. Bapak **Dr. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si** selaku Ketua Departemen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
4. Bapak **Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, S.E., M.Si** dan Ibu **Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, S.E., M.Agr** selaku Dosen Pembimbing yang selalu mendukung dan memotivasi dalam penulisan tesis ini serta selalu memberi bimbingan dan arahan yang sangat berharga.
5. Pihak yang berwenang pada PT. Bank SulselBar Tbk. Cabang Kabupaten Jeneponto yang telah mengizinkan penulis untuk melaksanakan penelitian di PT. Bank SulselBar Tbk. Cabang Kabupaten Jeneponto .
6. Keluarga besar serta sahabat penulis **Inas, Yuyun, Masyita, Wahda, Uthi, Citra, Shasa, Melly, Ainun, Jihan, Titey, Lola, Aul, Muthia, Dano**. Serta sahabat WAG Ghibah **Kak Eka, Kak Inna, Kak Kiki, Dila**.
7. Bapak **Drs. H. Iksan Iskandar** dan Mama **Hj. Hamsiah Iksan** selaku mertua yang selalu mendukung penulisan tesis ini.
8. Dan yang terakhir, terima kasih kepada suami saya yang tercinta **Isman Tryadi Iksan** yang tak hentinya memberikan dukungan dan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan tugas akhir ini dan untuk anakku **Izzam Jen Syarif Iskandar**, terima kasih telah menjadi penyemangat ibu dalam menyelesaikan studi.

## ABSTRAK

A. FATIMAH NURHUDASARI M. J. RIFAI. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT Bank Sulselbar Cabang Kabupaten Jeneponto* (dibimbing oleh Idrus Taba dan Nurdjanah Hamid).

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Bank Sulselbar Cabang Kabupaten Jeneponto. Penelitian ini dilaksanakan di PT Bank Sulselbar Cabang Jeneponto dengan mengambil informasi dari karyawan dengan total sampel sebanyak 43 karyawan. Data dianalisis menggunakan pendekatan kuantitatif dan diolah memakai aplikasi SPSS versi 22. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berbeda halnya dengan kepuasan kerja yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil *intervening*, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi penghubung antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

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



## ABSTRACT

A. FATIMAH NURHUDASARI M J RIFAI. *The Effect of Leadership Style and Organizational Culture on Employees' Performance through Job Satisfaction as a Mediation Variable in PT. Sulsebar Bank Jeneponto District Branch* (supervised by Idrus Taba and Nurdjanah Hamid)

This study aims to determine the Effect of leadership style and organizational culture on employees' performance through job satisfaction as a mediating variable in PT. Bank Sulsebar Jeneponto Regency Branch. This research was conducted at PT Bank Sulsebar Jenepont Branch by taking information from employees, with a total sample of 43 employees. The data were analyzed using a quantitative approach and processed using SPSS version 22 application. The results of this study indicate that leadership style has an effect on job satisfaction, and organizational culture has an effect on job satisfaction. In contrast, job satisfaction does not have any significant effects on performance. Leadership style and organizational culture have a significant effect on employees' performance. Based on the results of the intervention, leadership style and organizational culture have a significant effect on employees' performance through job satisfaction. This shows that job satisfaction can be a link between leadership style and organizational culture on employees' performance.

Keywords: leadership style, organizational culture, job satisfaction, performance



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
1.5 Sistematika Penulisan .....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>13</b>
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep .....	13
2.1.1 Manajemen .....	13
2.1.2 Gaya Kepemimpinan .....	17
2.1.3 Budaya Organisasi.....	22
2.1.4 Kepuasan Kerja .....	27
2.1.5 Kinerja Pegawai .....	30
2.2 Hubungan Antara Variabel .....	37
2.2.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja ...	37
2.2.2 Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja.....	37
2.2.3 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja .....	38
2.2.4 Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja .....	39
2.2.5 Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja .....	39
2.3 Penelitian Terdahulu .....	41
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....</b>	<b>48</b>
3.1 Kerangka Konseptual .....	48
3.2 Hipotesis Penelitian .....	49
<b>BAB IV METODE PENELITIAN .....</b>	<b>50</b>
4.1 Rancangan Penelitian .....	50
4.2 Lokasi dan waktu Penelitian.....	51
4.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel .....	51
4.4 Jenis dan Sumber data .....	52
4.5 Metode Pengumpulan Data.....	52
4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	53
4.7 Instrumen Penelitian.....	55
4.8 Uji Validitas dan Uji Reabilitas.....	56
4.9 Metode Analisis Data.....	57

<b>BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>61</b>
5.1 Gambaran umum penelitian.....	61
5.2 Karakteristik responden .....	64
5.3 Uji validitas dan Uji reabilitas .....	67
5.4 Metode Analisis data.....	70
5.5 Pembahasan hasil penelitian .....	85
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>97</b>
6.1 Kesimpulan .....	97
6.2 Saran.....	99
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>101</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	41
Tabel 4.1 Definisi Operasional Variabel .....	53
Tabel 4.2 Pengukuran Intrument Penelitian .....	55
Tabel 5.1 Karakteristik responden berdasarkan Usia .....	65
Tabel 5.2 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin .....	66
Tabel 5.3 Karakteristik responden berdasarkan Pendidikan .....	66
Tabel 5.4 Hasil uji validitas .....	68
Tabel 5.5 Hasil uji reabilitas .....	69
Tabel 5.6 Nilai Rata-Rata Mean .....	70
Tabel 5.7 Distribusi jawaban responden Gaya Kepemimpinan .....	71
Tabel 5.8 Distribusi jawaban responden Budaya Organisasi .....	72
Tabel 5.9 Distribusi jawaban responden Kinerja .....	73
Tabel 5.10 Distribusi jawaban responden Kepuasan kerja.....	75
Tabel 5.11 Hasil analisis jalur I.....	76
Tabel 5.12 Uji koefisien jalur model I.....	77
Tabel 5.13 Uji analisis jalur II.....	79
Tabel 5.14 Uji koefisien jalur model II.....	80
Tabel 5.15 Uji sobel pengaruh tidak langsung I.....	81
Tabel 5.16 Uji sobel pengaruh tidak langsung II.....	82
Tabel 5.17 Pengujian hipotesis.....	84

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual .....	48
Gambar 5.1 Diagram jalur model I .....	78
Gambar 5.2 Diagram jalur model II .....	80

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Pada tahun 2018 Bank Dunia (*World Bank*) mencatat, indeks sumber daya manusia (Human Capital Indeks, *HDI*) Indonesia sebesar 0,53 atau peringkat ke-87 dari 157 negara. Berdasarkan laporan Bank Dunia dalam pertemuan Tahunan Dana Moneter Internasional (IMF) skor suatu negara mengartikan potensi ekonomi dari negara tersebut. Human Capital Indeks Indonesia yang mempunyai skor 0,53 mengindikasikan pemerintah masih perlu meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui peningkatan kualitas kesehatan dan pendidikan demi membangun daya saing ekonomi Indonesia.

Sektor perbankan sebagai salah satu dari unsur institusi keuangan terus dituntut mencapai kinerja terbaik dalam aktivitasnya. Karena sebagai bisnis jasa keuangan kepercayaan publik menjadi acuan terhadap keberlanjutan bisnis ditengah persaingan yang semakin ketat. Sektor perbankan dikenal sebagai institusi bisnis yang sangat memperhatikan peningkatan kualitas kemampuan sumberdaya manusianya. Hal ini kemudian tercermin pada pencapaian kinerja keuangan yang ditunjukkan pada tingkat profit yang sehat.

Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan didirikan di Makassar

pada tanggal 13 Januari 1961 dengan nama PT Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan Tenggara sesuai dengan Akta Notaris Raden Kadiman di Jakarta No. 95 tanggal 23 Januari 1961. Kemudian berdasarkan Akta Notaris Raden Kadiman No. 67 tanggal 13 Juli 1961 nama PT Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan Tenggara diubah menjadi Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan Tenggara.

Menurut Rivai (2009:1), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. MSDM dapat pula dipahami sebagai suatu proses organisasi yang dapat diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*), yang mana dalam organisasi tersebut terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi, sehingga dalam organisasi tersebut terjadi aktivitas – aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan.

Hampir seluruh instansi yang ada baik pemerintah/swasta maupun organisasi lainnya yang memiliki tenaga kerja karyawan atau pegawai merupakan asset paling penting yang wajib di bina dan dijaga. Oleh karena itu bagi kantor yang khususnya bergerak dibidang pelayanan yang menginginkan tingkat kinerja pegawai yang efektif di kantornya, maka kantor

tersebut dituntut untuk mampu mengoptimalkan kinerja pegawainya. Salah satu pendekatan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai tersebut dapat dilakukan melalui praktek kepemimpinan atau gaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang (hubungan) dan mendorong motivasi pegawainya agar berprestasi yang lebih tinggi dan terarah.

(Sinabela, 2015) Kepemimpinan adalah hubungan yang sangat erat dengan motivasi, karenanya keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada sikap, kewibawaan, dan integritas pemimpin itu didalam membangun motivasi dalam diri setiap orang pegawai, karyawan atau kolega, maupun atasan pemimpin itu sendiri.

(Wirawan, 2007 : 10) banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan norma, nilai- nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama dan secara turun menurun dari pendiri dan karyawan organisasi tersebut yang disosialisasikan dan diajarkan kepada karyawan baru serta diterapkan dalam pelatihan organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut, (Robbins dan Coulter, 2010:63) Budaya

organisasi dalam perusahaan juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Budaya organisasi merupakan aturan dari perusahaan yang telah dijalankan oleh seluruh karyawan yang terlibat didalam lingkup suatu usaha. Penerapan aturan yang dijalankan perusahaan mengalami perubahan seiring berjalan waktu dan perkembangan.

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang Jasa Keuangan. PT. Bank Sulselbar cabang Jeneponto dituntut untuk memberikan pelayanan yang baik. PT. Bank Sulselbar cabang Jeneponto yang merupakan sebuah lembaga keuangan daerah atau biasa disebut bank pembangunan daerah yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan mengembalikannya dalam bentuk pinjaman atau kredit serta memberikan pelayanan yang baik terhadap masyarakat yang menggunakan jasa perkreditan. Namun yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah bahwa kinerja karyawan pada PT. Bank Sulselbar Cabang Jeneponto belum sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari pimpinan kurang memberikan instruksi kerja kepada karyawan yang akan melakukan pekerjaan, sehingga pada saat jam buka pelayanan masih banyak karyawan yang masih bersantai dan belum membuka pelayanan pada jam sesuai jadwal yang ditentukan. Selain itu, pimpinan kurang mempengaruhi, mendorong, dan menggerakkan bawahannya sehingga tidak sedikit karyawan yang kurang disiplin seperti terlambat datang di kantor serta keluar

kantor pada saat jam kerja.

Karyawan yang dalam bekerja mereka tidak merasakan kenyamanan, kurang dihargai, tidak bisa mengembangkan segala potensi yang mereka miliki, maka secara otomatis karyawan tidak dapat fokus dan berkonsentrasi secara penuh terhadap pekerjaannya. Rendahnya kepuasan kerja tentunya dapat menimbulkan berbagai dampak negatif seperti mangkir kerja dan lambannya menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan lebih terpuaskan cenderung lebih efektif dari pada perusahaan dengan karyawan yang tak terpuaskan. Oleh karena itu, perusahaan penting untuk memperhatikan dan menjaga tingkat kepuasan karyawan.

Pembahasan tentang kepuasan kerja karyawan tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Bila dalam lingkungan kerja, karyawan tidak mendapatkan apa yang diharapkan seperti peluang promosi yang adil, pendapatan yang baik, rekan kerja, dan atasan yang menyenangkan, serta kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, maka kinerja karyawan akan buruk.(Wahab, 2012). Ketidakpuasan dapat memunculkan perilaku penarikan diri atau perilaku agresif, kesalahan yang disengaja, pemogokan dan sebagainya, kondisi tersebut tentu saja dapat mempengaruhi menurunnya kinerja karyawan dan pada akhirnya akan merugikan organisasi.

Hasil dari penelitian (Mira et al, 2019) yang membuktikan bahwa antara kepuasan kerja memiliki hubungan positif, namun tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu hasil penelitian dari (Nabawi, 2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

(Judge dan Timothy, 2004) yang menjelaskan Tidak berpengaruhnya kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ini disebabkan rendahnya gaji dan tunjangan serta tidak adanya insentif dan tidak adanya peluang karier dan promosi jabatan.

(Singh dan Jain, 2013:106) mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai respon afektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan karyawan. Jika karyawan dalam suatu organisasi merasa bahagia, mereka akan melakukan yang terbaik bagi organisasinya. Lalu, Khan *et. al* (2012:26) juga menyatakan bahwa semakin besar. tingkat kepuasan karyawan, maka semakin tinggi *return* yang didapatkan bagi organisasi.

Menurut (Edison, 2016:190) kinerja adalah suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja juga dapat diterjemahkan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic

planning suatu organisasi (Mahsum, 2006:25).

Menurut (Rivai, 2009:14) mendefinisikan kinerja adalah pencapaian yang dihasilkan seseorang atau seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan atau pencapaian keberhasilan dari seorang dalam melakukan target dalam pekerjaannya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai individu atau kelompok dalam suatu organisasi dalam hal menyelesaikan tugasnya yang berupaya untuk mencapai tujuan organisasi dengan keberhasilan yang disepakati bersama.

Menurut (Wirawan, 2007 : 10) banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama dan secara turun menurun dari pendiri dan karyawan organisasi tersebut yang disosialisasikan dan diajarkan kepada karyawan baru serta diterapkan dalam pelatihan organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut, Robbins dan Coulter (2010:63) Budaya organisasi dalam perusahaan juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Budaya organisasi juga merupakan aturan dari perusahaan yang telah dijalankan oleh seluruh karyawan yang terlibat didalam lingkup

suatu usaha. Penerapan aturan yang dijalankan perusahaan mengalami perubahan seiring berjalan waktu dan perkembangan.

Hasil penelitian Romi (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini bertentangan dengan bambang (2020) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja namun budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Kemudian imaniar cahyani (2022) menyebutkan bahwa variable kepuasan kerja karyawan mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian di atas dan adanya beberapa fakta di atas maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Bank SulselBar Cabang Kabupaten Jeneponto”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah kinerja karyawan pada PT. Bank Sulselbar Cabang Kabupaten Jeneponto banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan budaya

organisasi yang terbangun pada perusahaan tersebut, hal tersebut bias teruji adanya kepuasan kerja karyawan atau individu yang merasakan model dan gaya kepemimpinan yang diadopsi. Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka peneliti menyusun pertanyaan penelitian, yaitu:

1. Apakah Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja pada?
3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan?
4. Apakah Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
5. Apakah Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
6. Apakah Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?
7. Apakah Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari dilakukan ini antara lain:

1. Untuk menganalisis apakah Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.
2. Untuk menganalisis apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

3. Untuk menganalisis apakah Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.
4. Untuk menganalisis apakah Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.
5. Untuk menganalisis apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.
6. Untuk menganalisis apakah pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja
7. Untuk menganalisis apakah pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

##### **1. Kegunaan Praktisi**

Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan tambahan pengetahuan, bahan masukan dan pertimbangan bagi manajemen dalam pelaksanaan program kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan baik karyawan tetap, karyawan kontrak maupun karyawan part-time.

##### **2. Kegunaan Bagi Akademik**

a) Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pengetahuan yang lebih luas mengenai kompensasi dan kinerja perusahaan dan dijadikan bahan referensi atau bahan pembandingan

bagi para peneliti lainnya.

- b) Sebagai salah satu bahan masukan bagi peneliti lain pada waktu yang akan datang, khususnya yang berhubungan dengan pengaruh kompensasi terhadap kinerja

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Adanya Sistematika penulisan adalah untuk mempermudah pembahasan dalam penulisan. Sistematika penulisan dalam penelitian ini disusun sebagai berikut:

## **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

## **BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA FIKIR**

Bab ini memaparkan tentang telaah pustaka yang berisi teori-teori yang berkaitan dengan penelitian, ringkasan penelitian terdahulu, kerangka pikir, dan hipotesis penelitian.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi jenis penelitian, lokasi dan jadwal penelitian, populasidan sampel, variabel penelitian, instrumen penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan definisi operasional.

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisikan gambaran umum lokasi penelitian, hasil pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian.

## **BAB V PENUTUP**

Bab ini memaparkan tentang kesimpulan atau hasil analisis yang menjelaskan tentang hasil penelitian dan saran yang dianggap berguna bagi perusahaan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

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

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang telah dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia, maka perlu dijelaskan terlebih dahulu mengenai arti dari manajemen itu sendiri, karena peran manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari fungsi manajemen itu sendiri.

Menurut Hasibuan (2009), manajemen merupakan ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber sumber daya lainnya secara efektif maupun efisien guna mencapai suatu tujuan tertentu. Dimana dalam pengertian ini menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni dimana dalam pelaksanaannya seorang manajer perlu untuk mencari cara dalam memberdayakan sumber daya yang dimiliki secara efektif maupun efisien guna mencapai tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut (Samsudin, 2010) mengemukakan bahwa manajemen merupakan bekerja dengan orang-orang guna mencapai tujuan organisasi dengan terjadinya pelaksanaan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian

(*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Sedangkan menurut G.Rterry dalam (Samsudin, 2010) menyatakan manajemen merupakan suatu proses yang khas, yang terdiri dari tindakan pengorganisasian, perencanaan, pengendalian, serta penggerakan yang dilakukan guna mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa definisi manajemen sebagai ilmu dan seni dalam melakukan sebuah pengorganisasian, perencanaan, penggerakan, penyusunan personalia dan pengendalian secara terarah melalui pemanfaatan sumber dayayang dimiliki dalam mencapai tujuan tertentu.

#### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi merupakan *human capital*, karena sumber daya manusia memberikan kontribusi terhadap profitabilitas. Biasanya juga disebut sebagai modal intelektual (*intellectual capital*), karena dengan kemampuannya dalam memberikan ide-ide cemerlang dalam pengembangan suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia disebut sebagai konsep yang luas tentang kebijakan, filosofi, praktek dan prosedur yang digunakan guna mengelola individu atau manusia melalui suatu organisasi. Penggunaan sistem dan konsep sumber daya manusia merupakan kontrol secara sistematis dari proses jaringan

fundamental organisasi yang melibatkan dan mempengaruhi semua individu dalam suatu organisasi, termasuk pengembangan organisasi, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, proses perencanaan sumber daya manusia, representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pelatihan dan pengembangan. Untuk mengendalikan dan mengatur proses tersebut, maka sistem harus diimplementasikan, dikembangkan, dan direncanakan oleh manajemen puncak.

Manajemen memang bisa saja mempunyai pengertian lebih luas dari padaitu, tetapi definisi tersebut memberikan kenyataan bahwa kita terutama guna mengelola sumber daya manusia bukan finansial atau materil. Di lain pihak, manajemen mencakup dari fungsi-fungsi pengorganisasian (perancangan dan penugasan kelompok kerja), penyusunan personalia (penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi dan penilaian produktivitas kerja), perencanaan (penetapan apa yang akan dilakukan), pengawasan, dan pengarahan (motivasi, kepemimpinan, integrasi, dan pengelolaan konflik). Lalu apa sebenarnya definisi sumber daya manusia?. Manajemen sumber daya manusia memiliki kekhususan dibandingkan dengan manajemen secara umum, karena yang di "*manage*" adalah manusia, sehingga keberhasilan ataupun kegagalan manajemen sumber daya manusia ini mempunyai dampak yang sangat luas.

Menurut (Taufiqurohman, 2009) manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang artinya suatu usaha untuk

mengelola dan mengarahkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi agar mampu bertindak dan berpikir sebagaimana yang diharapkan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai kebijakan (*policy*). Hal senada dikemukakan pula oleh Rivai (2009) bahwa : Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan organisasi, maka berbagai pengalaman dan hal penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia. Begitu pula halnya dengan Cushway dalam Priyono (2010) misalnya mendefinisikan MSDM sebagai *Part of the process that helps the organization achieve its objectives*, pernyataan ini dapat diterjemahkan sebagai bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya. Menurut Priyono (2010) terdapat beberapa macam fungsi MSDM yaitu:

- a. Perencanaan untuk kebutuhan SDM
- b. *Staffing* sesuai dengan kebutuhan organisasi
- c. Penilaian kinerja

d. Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja

e. Pencapaian efektifitas hubungan kerja

Manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan penting yang dimainkan oleh sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang menuntut pengelolaan sumber daya manusia untuk semakin efektif sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan profesionalisme dalam bidang manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan bisnis atau sebagai suatu mekanisme pengintegrasian antara kebijakan- kebijakan perusahaan dengan penerapannya dalam mengelola sumber daya manusia dan kaitannya dengan strategi organisasi. Relevansi dan pentingnya manajemen sumber daya manusia tidak terlepas dari berbagai perkembangan dan kemajuan yang dicapai di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Dampak dari berbagai kemajuan tersebut dapat bersifat positif dan juga bisa negatif.

#### **2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan ini dapat dijabarkan ke dalam empat tujuan yang lebih operasional sebagai berikut (Notoatmodjo, 1991: 109) :

1. Tujuan masyarakat. Untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan-tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan

membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu suatu organisasi mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.

2. Tujuan organisasi. Untuk mengenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu suatu unit atau bagian manajemen sumber daya di suatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain organisasi tersebut.
3. Tujuan fungsi. Untuk memelihara kontribusi bagian-bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain setiap sumber daya manusia atau karyawan dalam organisasi itu menjalankan fungsinya dengan baik.

### **2.1.1.3 Perilaku Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Apabila kita membicarakan perilaku manusia, berarti kita memandang organisasi itu sebagai proses, yaitu proses kerjasama antara sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Apabila kita membicarakan perilaku organisasi, bukan berarti organisasi itu yang berperilaku tampak secara nyata. Yang mempunyai perilaku adalah para individu, para anggota (baik secara individu maupun secara kelompok) yang ada di dalam organisasi. Perilaku dari para anggota organisasi secara

keseluruhan akan memberi warna, ciri dan tipe sari situasi organisasi, bagaimana organisasi itu bergerak mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Wursanto: 2005, 275)

Oleh karena itu mempelajari perilaku organisasi berarti mempelajari perilaku para anggota organisasi, baik secara individu maupun kelompok. Mempelajari perilaku organisasi bukan mempelajari bagaimana organisasi itu berperilaku, tetapi mempelajari mempelajari bagaimana para anggota organisasi berperilaku berarti berusaha memahami perilaku manusia. Memahami perilaku manusia adalah suatu hal yang sulit karena setiap manusia sebagai individu mempunyai perilaku berbeda-beda. Demikian pula perilaku manusia dipengaruhi oleh berbagai faktor; antara lain faktor lingkungan, latar belakang dan sebagainya.

Dengan demikian perilaku manusia dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor dari dalam dan faktor dari luar.

1. Perilaku intern, adalah perilaku-perilaku yang dipengaruhi oleh faktor genetika, yaitu segala hal yang dibawa sejak orang itu lahir sehingga merupakan warisan dari orang tuanya.
2. Perilaku ektern, adalah perilaku yang dipengaruhi oleh faktor luar, misalnya faktor lingkungan. Yang dimaksud dengan faktor lingkungan ialah segenap situasi dan kondisi yang dihadapi sehari- hari oleh seseorang dalam hidupnya. (Ibid : 2005,275)

Dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi adalah studi tentang apa yang dilakukan orang-orang dalam organisasi dan bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi kinerja organisasi. (Syamsir Torang; 2012, 112) Oleh karena itu di dalam organisasi terdapat orang-orang yang bekerja sama, maka secara otomatis organisasi tidak dapat dipisahkan dengan 'perilaku' orang-orang yang melakukan aktivitas di dalam organisasi dalam mereka mencapai tujuannya. (Ibid: 2012, 112) Perilaku organisasi (sering disingkat sebagai OB) adalah suatu bidang studi yang mempelajari dampak perseorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan tentang hal-hal tersebut demi perbaikan efektivitas organisasi. (Khaerul Umam: 2010, 30)

## **2.1.2 Gaya Kepemimpinan**

### **2.1.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi. (Stogdi dalam Sutikno, 2014), "Terdapat hampir sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikannya." Stogdill menyatakan bahwa, "Kepemimpinan sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan dalam berbagai macam definisi tergantung dari mana titik tolak pemikirannya. (Rivai, 2014) menyatakan 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. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

kepemimpinan juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi (Rivai, 2014). Demikian halnya Locander et al. (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak. Lok (2001) memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan.

Gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan dari falsafah yang konsisten, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku

seseorang. Gaya kepemimpinan akan menunjukkan langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah, perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan dari seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Rorimpandey, 2014).

Kepemimpinan adalah proses yang digunakan oleh pemimpin untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (anak buah) (Fuad Mas'ud, 2004). Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Miftah Thoha, 2011).

Sedangkan (Wukir, 2014) memberikan pengertian kepemimpinan

yang merupakan seni memotivasi dan mempengaruhi sekelompok orang untuk bertindak mencapai tujuan bersama. Siagian (2010) perilaku kepemimpinan memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai. Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misalnya bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan dan memberikan kesejahteraan.

Berdasarkan semua pengertian yang telah dikemukakan para ahli diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah proses dan perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku dan mendayagunakan para bawahannya agar mau bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sifat teori Gaya Kepemimpinan menurut Robbins (2012) yaitu :

a. Sifat (Trait Theories of Leadership)

Teori Sifat adalah suatu teori yang mengungkapkan bahwa setiap pemimpin memiliki mental, fisik dan kepribadian tertentu yang sangat berbeda dengan mereka yang bukan merupakan seorang pemimpin. Dalam teori ini setidaknya menyebutkan enam sifat yang membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin yaitu hasrat untuk memimpin, integritas, kepercayaan diri, ambisi atau energi, kecerdasan dan juga pengetahuan

yang berhubungan dengan pekerjaan. Teori sifat atau trait theory ini mengabaikan faktor genetik dari seorang pemimpin tersebut.

b. Teori Perilaku Kepemimpinan ( Behavioral Theories of Leadership)

Teori Perilaku Kepemimpinan adalah teori yang beranggapan bahwa seorang pemimpin bukan hanya dilahirkan tetapi dapat diciptakan. Adapun pemimpin yang sukses pada dasarnya dapat ditentukan dan juga perilakunya dapat dipelajari. Dan pada teori ini tidak mengamati sifat pemimpin yang diperoleh atau dibawa sejak lahir tetapi pada apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang dilakukan secara actual. Atau juga dapat dikatakan sukses dari seseorang dapat ditentukan oleh aksi nyata dan juga dapat terlihat. Adapun implikasi dari pandangan ini adalah bahwa kemampuan dari kepemimpinan yang dilakukan oleh seseorang dapat dipelajari.

c. Teori Kontingensi/Situasional (Contingency/Situational Theory)

Adapun teori kepemimpinan kontingensi atau sering disebut dengan teori situasional hal ini dikarenakan teori ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang tergantung pada situasi. Teori ini melihat bahwa para pemimpin mencoba untuk melakukan pengaruhnya kepada anggota kelompoknya yang berkaitan dengan situasi-situasi yang spesifik. Atau dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat ditentukan oleh berfungsinya antara pemimpin, pengikut, dan situasi secara optimal.

### **2.1.2.2 Tipe Gaya Kepemimpinan**

#### **1. Gaya Kepemimpinan Otokratis**

Gaya Kepemimpinan Otoriter / Authoritarian adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan. (hasibuan, 2010)

#### **2. Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis, pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya. Pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin ditengah-tengah anggota kelompoknya (herabudi 2009).

#### **3. Gaya Kepemimpinan Kharismatik**

Tipe kepemimpinan kharismatik memiliki energi dan daya tarik yang luar biasa untuk dapat mempengaruhi orang lain, maka tidaklah heran apabila memiliki pengikut atau masa yang jumlahnya besar. Sifat kharismatik yang dimiliki adalah karunia dari tuhan. Pemimpin

kharismatik bisa dilihat dari cara mereka berbicara, berjalan maupun bertindak.(Badriah, 2010)

### **2.1.2.3 Fungsi dan Peran Pemimpin Dalam Organisasi**

Fungsi pemimpin dalam organisasi kerap kali memiliki spesifikasi berbeda dengan bidang kerja atau organisasi lain. Perbedaan ini di sebabkan oleh beberapa macam hal, antara lain : macam organisasi, situasi sosial dalam organisasaasi, jumlah anggota kelompok Ghiselli & Brown (Sutrisno 2016:219). Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin. Menurut Terry (Sutrisno, 2016:219) fungsi pemimpin dalam organisasi dapat di kelompokkan menjadi empat, yaitu:

4. Perencanaan
5. Pengorganisasian
6. Penggerakan
7. Pengendalian.

Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompok dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam kerja sama yang produktif, dan dalam keadaan yang bagaimana pun yang dihadapi kelompok.

#### **2.1.2.4 Indikator Gaya Kepemimpinan**

Adapun indikator gaya kepemimpinan demokratis menurut (Sobri Sutikno 2012) adalah:

1. Pendapatnya terfokus pada hasil musyawarah
2. Tenggang rasa
3. Memberi kesempatan pengembangan karier untuk dapat berperan serta dalam proses pengambilan keputusan
4. Selalu menerima kritik bawahan
5. Menciptakan suasana kekeluargaan

#### **2.1.3. Budaya Organisasi**

##### **2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi**

(Edison, 2016) berpendapat bahwa budaya organisasi mencerminkan perilaku individu dan kelompok. Budaya organisasi yang kuat mengajarkan nilai-nilai, mendorong anggotanya untuk berinovasi, menjaga kualitas, berorientasi pada pelanggan, bekerja keras, menunjukkan perilaku-perilaku individu dan anggota yang memiliki kepuasan kerja, berkontribusi positif, membangun hubungan yang harmonis, serta bekerja secara efektif dan efisien. Pengenalan budaya organisasi kepada pegawai akan membentuk menjadi budaya kelompok dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Bila internalisasi budaya perusahaan menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka pegawai akan merasa identik dengan perusahaannya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal.

(McShane dan Von Glinow, 2010) mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki potensi meningkatkan kinerja, dan sebaliknya bila budaya organisasinya lemah mengakibatkan kinerja menurun. Maka budaya organisasi dapat menentukan kinerja seseorang pegawai baik maupun buruk sehingga budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai itu sendiri. Selain faktor budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai.

(Robbins dan Judge, 2011) menegaskan Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain.

Edy Sutrisno (2010), mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai- nilai (*values*), keyakinan- keyakinan (*beliefs*), asumsi- asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai- nilai atau norma- norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (pegawai) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan).

Setiap orang akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap

dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak.

(Robbins & Coulter, 2012) mengemukakan bahwa Budaya organisasi atau *organizational culture* adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama oleh dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. Dalam kebanyakan organisasi, nilai-nilai dan praktik-praktik yang dianut bersama (*shared*) ini telah berkembang pesat seiring dengan perkembangan zaman dan benar-benar sangat mempengaruhi bagaimana sebuah organisasi dijalankan. Sementara menurut Mas'ud dalam penelitian oleh Kartiningsih (2014) Budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Mas'ud juga menyatakan bahwa suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu pegawai untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap pegawai pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Budaya organisasi adalah konsep yang marak dibicarakan dalam dasawarsa ini sebagai bagian dari ilmu manajemen. Bagaimanapun juga,

setiap organisasi memang harus memiliki kerangka dasar yang berlaku sebagai wadah untuk menampung komponen yang paling vital, yaitu manusia yang mempunyai nilai dan norma. Secara implisit berarti adanya pengakuan akan keberadaan nilai-nilai manusiawi dari dalam suatu perusahaan.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu keyakinan dasar dan sebagai karakter sebuah organisasi yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.

#### **2.1.3.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi Budaya Organisasi Organisasi memiliki beberapa fungsi yang sangat strategis bagi kehidupan organisasi. Menurut Noe dan Mondy dalam Moeharino (2014) mengemukakan pentingnya budaya organisasi atas dasar tiga alasan, yaitu :

1. Memberikan *sense of edntity* kepada para anggota organisasi untuk memahami visi, misi, serta menjadi bagian integral dari organisasi.
2. Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi.
3. Memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan perilaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.

#### **2.1.3.3 Indikator Budaya Organisasi**

Indikator Budaya Organisasi diuraikan sebagai berikut menurut

(Robbins dalam Wibowo, 2013) :

1. Komunikasi tim, yaitu pegawai diharapkan untuk menjadi sering berdiskusi agar permasalahan yang terjadi cepat selesai.
2. Perhatian pada hal detail, yaitu pegawai diharapkan sangat teliti dalam pengerjaan yang dijalankan
3. Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen memfokuskan kepada hasil dan bukan pada teknik serta proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan secara tim, bukan terhadap individu
5. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang-orang tersebut agresif dan kompetitif bukannya santai-santai.

### **2.1.3. Kepuasan Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Setiap manusia mempunyai kebutuhan dalam hidupnya. Adanya keinginan untuk memenuhi kebutuhan itulah yang mendorong manusia melakukan berbagai aktivitas. Kebutuhan yang dimiliki manusia sangatlah beragam. Kepuasan seseorang antara satu dengan yang lainnya akan berbeda-beda. Jadi, kepuasan itu bersifat individual.

Menurut (Wibowo, 2016, P. 415) Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan Kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan manajer.

Untuk itu, manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan Kepuasan Kerja karyawannya. Terdapat beberapa pengertian menurut para ahli yaitu sebagai berikut:

Robbins (wibowo, 2016, P.415) Kepuasan Kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima bekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Greenberg dan Baron (wibowo, 2016, P.415) mendeskripsikan Kepuasan Kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu, Vecchione (wibowo, 2016, P.415) menyatakan Kepuasan Kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan.

Kreitner dan Kinicki (wibowo, 2016, P.415) Kepuasan Kerja merupakan respons affective atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini menunjukkan bahwa job satisfaction bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Dapat disimpulkan bahwa pemahaman tentang kepuasan kerja mempunyai aspek yang luas, kepuasan kerja tidak hanya dapat dipahami dari aspek fisik pekerjaannya itu sendiri, akan tetapi dari sisi non fisik. Kepuasan kerja berkaitan dengan fisik dalam melaksanakan tugas-tugas

pekerjaannya, kondisi lingkungan pekerjaannya, ia juga berkaitan dengan interaksinya dengan sesama rekan kerjanya, serta sistem hubungan diantara mereka. Selain itu, kepuasan kerja juga berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Tinggi rendahnya kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa aspek seperti tingkat produktivitas, tingkat absensi, serta tingkat pengunduran diri dari pekerjaan. Selain itu ketidakpuasan kerja dalam banyak hal sering dimanifestasikan dalam tindakan-tindakan destruktif aktif dan pasif, seperti suka mengeluh, menjadi tidak patuh terhadap peraturan, tidak berusaha menjaga aset perusahaan, membiarkan hal-hal buruk terus terjadi, dan menghindar dari tanggung jawabnya.

#### **2.1.4. Dimensi Kepuasan Kerja**

Menurut (Vanecia, 2013) ada beberapa dimensi kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan, dimana orang dapat meresponnya. Dimensi itu adalah:

1. Pekerjaan itu sendiri (Work It self) Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

2. Atasan (Supervision) Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
3. Teman sekerja (Workers) Merupakan faktor yang berkaitan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
4. Promosi (Promotion) Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
5. Gaji/Upah (Pay) Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

#### **2.1.4.1. Indikator Kepuasan Kerja**

(Fuad, 2004:28) merumuskan indikator-indikator kepuasan kerja dalam

5 indikator sebagai berikut :

1. Kepuasan Dengan Gaji
2. Kepuasan Dengan Promosi
3. Kepuasan Dengan Rekan Kerja
4. Kepuasan dengan Penyelia
5. Kepuasan dengan Pekerjaan itu Sendiri

## **2.1.5. Kinerja Pegawai**

### **2.1.6.1 Pengertian Kinerja**

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (job performance) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja.

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan (Fuad Mas'ud, 2004). Menurut Waldman (1994) kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2015) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Soeprihantono (1988) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan,

misalnya standard, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Pada kenyataannya saat ini persaingan dalam dunia usaha atau bisnis semakin tinggi. Untuk dapat bersaing dan mampu bertahan dalam menghadapi persaingan, suatu perusahaan atau organisasi harus mampu meningkatkan kinerjanya. Tinggi rendahnya tingkat kinerja suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja pegawai yang bekerja di dalamnya. Oleh sebab itu, apabila kinerja instansi ingin ditingkatkan maka tentunya kinerja pegawai yang ada di dalam suatu perusahaan atau organisasi perlu diperhatikan terlebih dahulu.

Mohammad (Mahsun, 2016) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Menurut (Simamora, 2014) Kinerja pegawai merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik jumlah maupun nonfisik. Dari pengertian dia atas dapat diartikan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang yang diukur dalam satuan tertentu dan waktu tertentu.

(Mangkunegara, 2015) mengemukakan bahwa kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai

oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari seorang pegawai dalam melakukan tugasnya, baik itu dari segi kualitas dan kuantitas kerjanya.

#### **2.1.6.2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Mangkunegara (2015) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2015) merumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah:

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

##### 1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

##### 2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi

situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja. Oleh karena itu motivasi dari diri pegawai akan timbul apabila perusahaan memperhatikan pegawainya, maka pegawai akan memberikan kinerja yang tinggi.

#### **2.1.6.3. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai pegawai dengan standar pekerjaan.

Bangun (2012) standar kinerja adalah batas yang diharapkan jika suatu pekerjaan dapat diselesaikan, sehingga nantinya dijadikan sebagai pembanding antara harapan penyelesaian pekerjaan dengan target yang ingin dicapai. Hasil pekerjaan merupakan hasil yang didapatkan seorang pegawai dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja. Seorang pegawai dikatakan berhasil melaksanakan

pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi atau memenuhi standar kinerja.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Yusuf (2015) penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan suatu proses untuk mengevaluasi seberapa baik pegawai dalam melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada pegawai.

Wibowo (2011) mengatakan bahwa penilaian terhadap kinerja harus dilakukan untuk mengetahui apakah selama dilaksanakan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang sudah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal dan waktu yang telah ditentukan, atau apakah hasil dari kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Untuk melakukan penilaian kinerja diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja.

Gary dalam Pasolong (2013) mengemukakan jika penilaian kinerja merupakan upaya sistematis guna membandingkan sesuatu yang telah dicapai seseorang dan dibandingkan dengan standar yang telah ada. Tujuannya, yaitu untuk mendorong agar kinerja seseorang bisa berada pada level diatas rata- rata.

#### **2.1.6.4 Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Veitzhal, et all (2015) pada dasarnya tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Mengetahui tingkat prestasi pegawai selama ini.
- 2) Pemberian gaji yang serasi, misalnya kenaikan gaji, insentif, dll.
- 3) Mendorong atas pertanggung jawaban dari pegawai.
- 4) Pembedaan antara pegawai satu dengan yang lain.
- 5) Pengembangan sumber daya manusia.
- 6) Meningkatkan motivasi kerja dan etos kerja.
- 7) Memperkuat hubungan anatara pegawai dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja.
- 8) Sebagai alat untuk mendapatkan umpan balik dari pegawai guna memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier.
- 9) Menjadi riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan atau efektivitas.
- 10) Menjadi Salah satu sumber informasi pada perencanaan sumber daya manusia.
- 11) Membantu untuk menempatkan pegawai pada pekerjaan mereka yang sesuai untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.
- 12) Sebagai sumber informasi untuk mengambil sebuah keputusan yang berkaitan dengan insentif, gaji, dan imbalan lainnya.
- 13) Untuk menyaluran tentang sebuah keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
- 14) Alat yang digunakan untuk menjaga tingkat kinerja pegawai serta mendorong pegawai guna mengambil inisiatif dalam rangka

memperbaiki kinerja.

- 15) Untuk mengetahui bagaimana suatu efektivitas kebijakan sumber dayamanusia, seperti dalam hal seleksi, pelatihan, rekrutmen, dan analisis pekerjaan sebagai komponen saling ketergantungan diantara fungsi- fungsi dari sumber daya manusia.
- 16) Mengidentifikasi serta menghilangkan hambatan yang ada agar kinerjapegawai menjadi lebih baik.
- 17) Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerja
- 18) Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi, ataupun hadiah

#### **2.1.6.4. Indikator Kinerja Pegawai**

Adapun dimensi dan indikator dari kinerja pegawai menurut

(Mangkunegara, 2015) adalah sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja
2. Kuantitas Kerja
3. Kedisiplinan
4. Ketepatan waktu
5. Interpersonal

## **2.2. Hubungan Antara Variabel**

### **2.2.1 Hubungan Antara Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Perilaku dari seorang pemimpin dapat mempengaruhi kepuasan dan kinerja dari bawahan (Pierce and Newstrom,

2006).

(Rivai, 2014) menyatakan 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.

Kepemimpinan memberikan pengaruh yang sangat kuat terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini di dukung oleh penelitian Tyas (2016) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Badan Lingkungan Hidup (BLH) Kota Probolinggo, atas dasar penelitian terdahulu.

### **2.2.2 Hubungan Antara Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

(Robbins et al., 2015) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Para karyawan membentuk suatu persepsi subyektif mengenai organisasi berdasarkan pada faktor- faktor seperti toleransi resiko,tekanan pada tim dan dukungan pada orang. Persepsi keseluruhan ini akan menjadi budaya atau kepribadian organisasi. Persepsi bisa dalam bentuk positif atau dalam bentuk negatif, keseluruhannya akan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja dengan dampak yang lebih besar pada budaya organisasi yang lebih kuat.

Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Satria Feri (2020)

meneliti tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **2.2.3. Hubungan Antara Kepuasan kerja terhadap Kinerja**

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menghasilkan tugas pekerjaannya.

Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seseorang karyawan akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh karyawan baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para karyawannya (Luthans, 2006).

Dengan diperolehnya kepuasan kerja karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat, karena karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan jadi ada pengaruh antara karyawan dengan perusahaan yaitu, karyawan akan terpenuhinya kepuasan kerja dan perusahaan mendapatkan kinerja yang tinggi dari para karyawannya

Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh (Marliani, 2016) “Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada

karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Karawang)". Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel bebas kepuasan kerja dan motivasi kerja terdapat pengaruh terhadap variabel terikat kinerja karyawan.

#### **2.2.4 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja**

Cara seseorang dalam memimpin sangat menentukan kualitas kinerja karyawan, maka bisa dikatakan kinerja karyawan bergantung atau dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

Oleh sebab itu gaya kepemimpinanlah yang berperan aktif pada keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai aktivitas-aktivitas terutama terlihat dalam kinerja karyawannya. Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Gate dan Fatanah (2020), Alvian (2020), Arifai (2018), dan Sunarsi (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **2.2.5. Hubungan Antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja**

(McShane dan Von Glinow, 2010) mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki potensi meningkatkan kinerja pegawai, dan sebaliknya bila budaya organisasinya lemah mengakibatkan kinerja pegawai menurun. Maka budaya organisasi dapat menentukan kinerja seseorang pegawai baik maupun buruk sehingga budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai itu sendiri. Selain faktor budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Namun teori McShane dan Von Glinow bertentangan dengan penelitian

Khadafi (2013) pengaruh budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian Ari Ashari (2014) meneliti tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### 2.3. Penelitian Terdahulu

Adapun yang menjadi landasan penelitian terdahulu dalam penelitian ini adalah sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan dibawah ini:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul peneliti	Alat analisis	Hasil penelitian
1	Djampagau (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank BNI Syariah Palu.	Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah regresi linier berganda. Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah Palu.
2	Kamaliah (2018)	Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja terhadap kinerja akuntan pemerintah.	Metode penelitian yang digunakan adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Kuantitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja ketiga variabel ini semuanya berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja akuntan.

3	Suryaman (2018)	Pengaruh Variabel Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Inoac Polytechno Indonesia, Pasar Kemis, Tangerang.	Metode kuantitatif dan menganalisis hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen,.	hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang searah dan positif secara statistik terhadap kinerja karyawan PT. Inoac Polytechno Indonesia Pasar Kemis Tangerang sedangkan motivasi kerja secara statistik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Setiawan (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Area Semarang	Penelitian tersebut menggunakan tipe penelitian explanatory	Hasil dari penelitian tersebut adalah bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Semarang
5	Noviyanti (2019)	pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Padang Pariaman.	Data dianalisis menggunakan Path Analysis dan diolah dengan SPSS 16.00.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja Sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Padang Pariaman.

6	Nurhilda Nurdin (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai CV nuraeni Kabupaten Barru	Metode Analisis Regresi Berganda Kuantitatif	Hasil analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai CV nuraeni Kabupaten Barru
7	Lolowang (2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Untuk Mendukung Peningkatan Kinerja Desa Yang Ada Dikota Jayapura	Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Desa Yang Ada Dikota Jayapura
8	Nurul Annisa (2021)	Pengaruh Budaya Organisasi, disiplin kerja dan worklife balance Terhadap kinerja pegawai dikantor Badan Pusat Statistik Kota Makassar	Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. (SPSS)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja dalam peningkatan kinerja sedangkan worklife balance berpengaruh negative terhadap kinerja awei dikantor Badan Pusat Statistik Kota Makassar

9	Fitrah Rayani (2021)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT Fadel Pelumas Indonesia	Analisa data dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan dan Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT Fadel Pelumas Indonesia
10	Dewi dan Wibowo (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Secara Parsial Terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Maarif Hasyim Sidoarjo.	Kuantitatif dengan aplikasi SPSS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Dosen Tetap. sedangkan pengaruh motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja dosen Universitas Maarif Hasyim Sidoarjo

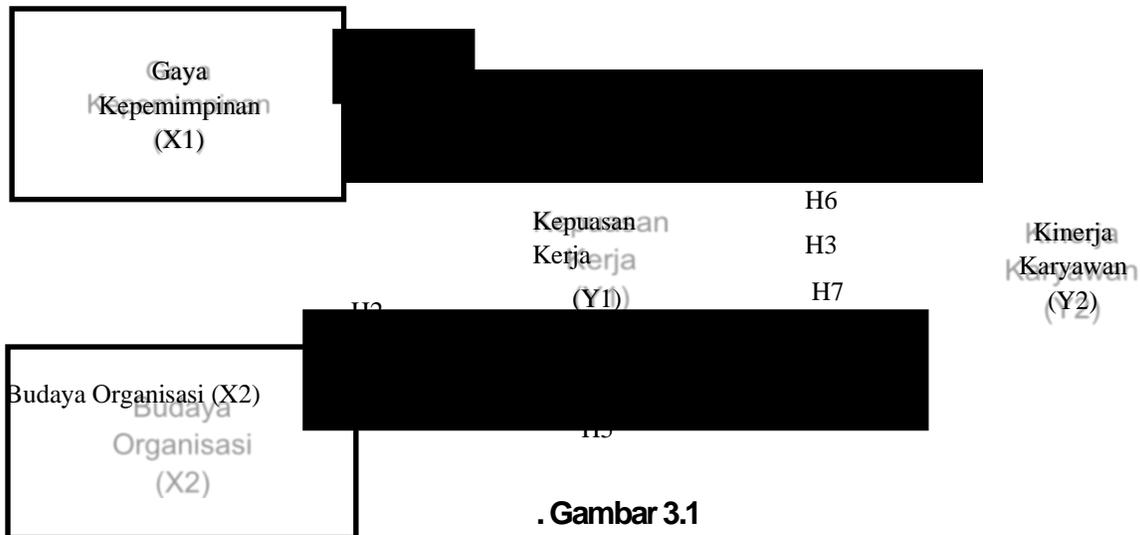
### BAB III

## KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

### 3.1 Kerangka Konseptual

Menurut (Sugiyono, 2016) memberikan pengertian kerangka konseptual atau kerangka berfikir, “yaitu merupakan sintesa tentang hubungan antara variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah di deskripsikan”.

Berdasarkan pemaparan teori yang telah diberikan, secara bagan skematik hubungan antara Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan dapat digambarkan sebagai berikut



**. Gambar 3.1  
Kerangka Konsep**

Sumber: Penulis (2022)

Keterangan :     Pengaruh Langsung     Pengaruh

  Tidak Langsung

P   


### **3.2 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran pada gambar 3.1 maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian yaitu:

- H1** : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja
- H2** : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja
- H3** : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerjakaryawan
- H4** : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerjakaryawan
- H5** : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerjakaryawan
- H6** : Kepuasan kerja memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
- H7** : Kepuasan kerja memediasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan