

SEMINAR AKHIR PENELITIAN

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI KASUS KANTOR DPRD KOTA MAKASSAR)**



Disusun oleh:

MARADU ARIGUNA HUTAJULU

A012222077

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

2024

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI KASUS KANTOR DPRD KOTA MAKASSAR)**

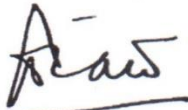
Disusun dan diajukan oleh:

MARADU ARIGUNA HUTAJULU
NIM A012222077

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **29 Desember 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama



Prof. Dra. Hj. Dian A.S Parawansa,
M.Si., Ph.D
NIP 196204051987022001

Pembimbing Pendamping



Hj. Andi Reni, S.E., M.Si., Ph.D.
NIP 196412311990112001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP 196806291994031002



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.
NIP 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Maradu Ariguna Hutajulu

Nim : A012222077

Program studi : Magister Manajemen

Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Kantor DPRD 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, 1 Desember 2024

Yang Menyatakan,



Maradu Ariguna Hutajulu

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat Rahmat, Hikmat dan karunia-nya dan kepada saya sehingga dapat menyelesaikan Penelitian dengan judul “Pengaruh Efikasi diri dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Kantor TVRI Sulawesi Selatan)” guna memenuhi salah satu persyaratan dalam mencapai Gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hassanudin.

Penyusunan tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan berbagai pihak. Penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih sedalam-dalamnya kepada Prof. Dra. Hj. Dian A.S Parawansa. M.Si., Ph.D selaku pembimbing I dan Hj. Andi Reni, S.E., M.Si., Ph.D. selaku pembimbing II, yang penuh kesabaran meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan, arahan serta petunjuk yang sangat berguna dalam penyusunan tesis ini, Penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada Prof. Dr. Otto Randa Payangan, SE., M.Si. C.NNLP., CM.NNLP., CMA kemudian Prof. Dr. H. Muhammad Yunus Amar, SE., M. T. dan Ibu Fahrina Mustafa, SE., M.Si. selaku tim penguji yang telah memberikan saran, arahan dan kritikan yang sangat bermanfaat. Selain itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc selaku Rektor Universitas Hassanudin
2. Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir. SE., M.Si., CIMB selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
4. Segenap Dosen Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin

5. Segenap Staf Administrasi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
6. Seluruh Staf Administrasi Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program studi Magister Manajemen yang memberikan kemudahan birokrasi serta administrasi selama penyusunan tesis ini
7. Pimpinan dan Pegawai Kantor DPRD Kota Makassar Sulawesi Selatan yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian dan telah bersedia meluangkan waktu dalam membantu penelitian ini.
8. Kedua Orang Tua dan saudariku tercinta yang telah memberikan motivasi, bantuan moril dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini
9. Segenap pihak dan teman-teman yang belum sempat disebutkan satu persatu. Terimakasih telah membantu penulis selama ini.

Penulis menyadari Tesis ini tidak luput dari berbagai kekurangan. Penulis mengharapkan saran dan masukan demi kesempurnaan dan perbaikannya untuk menyempurnakan.

ABSTRAK

Maradu Ariguna Hutajulu (A012222077). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Kantor DPRD Kota Makassar). (Dibimbing oleh **Dian A.S Parawansa** dan **Andi Reni**).

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel Intervening (Studi Kasus Kantor DPRD Kota Makassar). Jenis Penelitian yang digunakan explanatory research. Populasi dari penelitian ini sebanyak 220 orang pegawai negeri sipil dan honorer. Penarikan sampel menggunakan Slovin berjumlah 142 orang. Data dianalisis dengan pendekatan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Kantor DPRD Kota Makassar.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja

ABSTRACT

Maradu Ariguna Hutajulu (A012222077). The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction as an Intervening Variable (Case Study of the Makassar City DPRD Office). (Supervised by **Dian A.S Parawansa** and **Andi Reni**).

This research aims to investigate the influence of Leadership Style and Organizational Culture on employee performance through job satisfaction as an intervening variable. (Studi Kasus Kantor DPRD Kota Makassar). The type of research used is explanatory research. The population of this study consists of 220 civil servants and honorary employees. The sample was drawn using Slovin's formula, totaling 142 people. Data were analyzed using the Partial Least Square approach. (PLS). The research results indicate that leadership style does not have a significant effect on employee performance. Organizational culture has a positive and significant impact on employee performance. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. Organizational culture has a positive and significant impact on employee performance through job satisfaction. Leadership style has a positive and significant effect on employee performance through job satisfaction at the Makassar City DPRD Office.

Keywords: Leadership Style, Organizational Culture, Job Satisfaction, Performance

DAFTAR ISI

SAMPUL.....	i
USULAN PENELITIAN TESIS	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan penelitian	8
1.4 Kegunaan Penelitian	9
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	9
1.6 Sistematika penulisan.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Kajian Teori.....	11
2.2 Penelitian Terdahulu	40
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	47
2.4 Hipotesis Penelitian.....	49
BAB III METODE PENELITIAN	51
3.1 Waktu dan Lokasi Penelitian	51
3.2 Jenis Penelitian	51

3.3 Populasi dan sampel.....	51
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	52
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	52
3.6 Skala Pengukuran.....	53
3.7 Defenisi Oprasional dan Variabel Penelitian.....	53
3.8 Teknik Analisis Data.....	55
3.9 Evaluasi model pengukuran (outer model).....	56
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....	60
4.1 Gambaran DPRD Kota Makassar.....	60
4.2 Klasifikasi Responden.....	62
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian.....	65
4.4 Hasil Analisis Data.....	68
4.5 Uji Hipotesis.....	78
4.6 Pembahasan.....	80
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	87
5.1 Kesimpulan.....	87
5.2 Saran.....	87
DAFTAR PUSTAKA.....	90
LAMPIRAN.....	94

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Target Kinerja	6
Tabel 2.1 Budaya Organisasi dan Dimensinya.....	23
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu.....	41
Tabel 3.1 Defenisi Oprasional	54
Tabel 4.1 Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	63
Tabel 4.2 Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia.....	62
Tabel 4.3 Klasifikasi Responden Berdasarkan Status Karyawan.....	63
Tabel 4.4 Klasifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	63
Tabel 4.5 Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia atau Masa Kerja.....	64
Tabel 4.6. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan	65
Tabel 4.7. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi.....	66
Tabel 4.8. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja	67
Tabel 4.9. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan.....	67
Tabel 4.10. Outer Loading	69
Tabel 4.11. Hasil Nilai AVE	71
Tabel 4.12. Discriminant Validity	72
Tabel 4.13. Cross Loadings.....	72
Tabel 4.14. Hasil Reliabilitas	74
Tabel 4.15. Model Struktural atau Inner Model.....	75
Tabel 4.16. Nilai R-Square.....	75
Tabel 4.17. Nilai Q-Square.....	76
Tabel 4.18. Path Coefficients	77
Tabel 4.19. Pengaruh Langsung	78
Tabel 4.20. Pengaruh Tidak Langsung	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual.....	49
Gambar 4.1 Struktur Organisasi DPRD Kota Makassar	61
Gambar 4.2 Analisis Outer Model.....	69
Gambar 4.3 Analisis Inner Model.....	74
Gambar 4.4. Hasil PLS Boothstrapping	77

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan, karena sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu berhasil tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuannya. Satu hal yang perlu diperhatikan dalam HRM adalah pelatihan karyawan. Aktivitas-aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dijalankan oleh sumber daya manusia organisasi, Mukmin & Prasetyo (2021). SDM memiliki potensi yang sangat besar dalam menjalankan aktivitas perusahaan atau organisasi sehingga setiap sumber daya manusia didalamnya harus dapat diberdayakan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output yang optimal dan efektif.

Peranan kepegawaian atau SDM sangat penting dalam perusahaan agar tetap dapat produktif di era globalisasi, di tengah ketatnya persaingan bisnis, perubahan-perubahan dalam organisasi menjadi suatu keharusan agar peran manajemen personalia tidak hanya tinggal di pundak pegawai saja. tetapi juga bagi para manajer perusahaan atau organisasi. Jika suatu organisasi ingin berkembang lebih jauh maka harus mempunyai sumber daya manusia yang baik. Oleh karena itu, perusahaan sudah sewajarnya memiliki sumber daya manusia yang mempunyai kinerja dan kualitas yang baik untuk menjadi karyawan dan naik hierarki pekerjaan. Pegawai atau karyawan yang berfungsi dengan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan.

Kinerja pegawai merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut standar yang berlaku pada pekerjaan yang bersangkutan. Dengan kinerja pegawai yang baik diharapkan dapat mencapai tujuan organisasi sesuai dengan harapan. Sebaliknya, suatu organisasi akan sulit mencapai tujuannya atau bahkan tidak mencapai tujuan yang telah ditetapkan jika para pegawainya tidak berkinerja baik.

Ariyawan et al (2018) bahwa istilah kinerja berasal dari prestasi kerja atau kinerja sebenarnya dari prestasi kerja atau prestasi yang ingin dicapai. Kinerja bukan hanya mengenai karakteristik individu seseorang yang berorientasi pada tujuan, melainkan mengenai hasil pekerjaan yang dilakukan dan dilakukan seseorang. Hasil tersebut dapat dicapai dengan baik apabila faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan bersifat mendukung, faktor-faktor tersebut adalah disiplin, kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja. Manajemen dan budaya organisasi memegang peranan penting dalam pengembangan kinerja personel yang berkualitas, sehingga kinerja personel meningkat dan tujuan yang telah ditetapkan organisasi tercapai.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai cara manajer mengarahkan, memotivasi dan mengendalikan seluruh unsur organisasi untuk mencapai tujuan yang dapat dicapai sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Berhasil tidaknya mencapai tujuan organisasi sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan seseorang dalam mengelola sumber daya yang ada. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif yang memiliki kemampuan mempengaruhi perilaku bawahannya. Oleh karena itu, seorang pemimpin suatu organisasi diakui sebagai pemimpin apabila ia mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya kepada tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu perilaku sistematis yang bertujuan untuk mempengaruhi pegawai agar mengoptimalkan kinerjanya sehingga efektifitas dan tujuan organisasi tercapai dengan baik. Gaya manajemen pemimpin menjadi fokus dan acuan organisasi. karena manajer adalah teladan dalam organisasi yang patut dijadikan inspirasi dalam bekerja. Pemimpin juga harus mampu menyikapi setiap pola aktivitas anggotanya yang mempengaruhi metode kerjanya. Ismayanti et al (2020), bahwa keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun sebagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan.

Schein (2004) Menyatakan bahwa seorang pemimpin membentuk budaya dan pada gilirannya dibentuk oleh budaya yang dihasilkan. Mengobservasikan bahwa budaya

organisasi dan kepemimpinan adalah saling berhubungan. Ia mengilustrasikan interkoneksi ini dengan melihat hubungan antara kepemimpinan dan budaya dalam konteks siklus kehidupan organisasi. Setiap organisasi mempunyai budaya yang beragam sehingga pemimpin harus memahami budaya organisasi yang ada, Budaya organisasi pada dasarnya adalah pola asumsi yang dimiliki bersama tentang bagaimana pekerjaan diselesaikan dalam suatu organisasi. Pentingnya budaya organisasi bagi kinerja disebabkan oleh kenyataan bahwa dengan budaya organisasi yang baik, perilaku organisasi akan memperkuat pekerjaannya sedemikian rupa sehingga dapat menyelesaikan semua masalah, menciptakan solusi bagi perkembangan organisasi tersebut. bahwa organisasi ini lebih baik dibandingkan organisasi lain.

Hendri & Kirana (2021) bahwa “budaya organisasi adalah sesuatu yang dikonsepsikan dan dibagikan atas kepercayaan dan nilai dari organisasi yang membantu untuk membentuk perilaku karyawan”. Budaya organisasi sangat erat kaitannya dengan peningkatan kinerja personel dalam organisasi. Semakin baik budaya organisasi, maka karyawan akan semakin terpacu untuk berkembang bersama organisasi. Budaya organisasi lembaga yang lemah dan aturan yang tidak jelas dapat menyebabkan karyawan melakukan apa pun yang mereka inginkan tanpa aturan, sehingga merugikan perusahaan. Mengapa budaya organisasi, karena budaya organisasi yang dapat memprioritaskan tingkat kualitas pekerjaan dan kualitas karyawan juga akan meningkatkan kinerja karyawan yang mana dapat dilihat dari tingkat kepuasan karyawan. Budaya produktif yaitu budaya yang memungkinkan organisasi maju dan mewujudkan tujuan perusahaan, dan budaya organisasi yang baik juga mempengaruhi tingkat komitmen organisasi karyawan.

Kepuasan Kerja merupakan seperangkat emosi, perasaan atau sikap yang berkaitan dengan lingkungan kerja seseorang individu dan digambarkan sebagai perasaan menyenangkan dari persepsi pribadi yang berkaitan dengan pencarian pekerjaan dan nilai-nilai yang dimiliki. Ini adalah salah satu variabel organisasi yang dapat mempengaruhi kesehatan fisik, psikologis dan spiritual individu, meningkatkan kualitas hidup mereka, dan pada akhirnya meningkatkan efisiensi organisasi mana pun

(Asgari & Teherpour 2020). Adanya kepuasan kerja. Setiap orang yang bekerja berharap mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap orang mempunyai kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang dianutnya. Semakin aspek pekerjaan memenuhi keinginan seseorang maka semakin besar kepuasannya. Kepuasan kerja pada dasarnya mencerminkan sejauh mana seseorang menyukai pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai hal aspek pekerjaan. Mengapa kepuasan kerja, Karena kepuasan kerja dapat meningkatkan motivasi dan kedisiplinan terhadap karyawan sehingga kualitas pekerjaan dapat meningkat serta loyalitas karyawan semakin tinggi. Temuan empiris menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi merupakan penentu utama implikasi penting organisasi, seperti dinamika pasar tenaga kerja, retensi karyawan, peningkatan kinerja organisasi, dan produktivitas (Asgari & Teherpour 2020). Kepuasan kerja memiliki aspek yang luas dan bukanlah merupakan konsep tunggal, seseorang secara relatif puas dalam satu aspek pekerjaannya namun bisa saja tidak puas dengan satu atau lebih aspek Juliansyah Noor (2020) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai hasil evaluasi seseorang terhadap pekerjaannya, hal ini menyangkut penilaian karakteristik pekerjaan yang dirasakannya, lingkungan kerjanya dan pengalaman emosional ditempat kerja. Oleh karena itu hal ini dapat berkaitan dengan kinerja karyawan.

DPDR Kota Makassar. Dewan Perwakilan Rakyat Daerah adalah lembaga perwakilan rakyat daerah yang kedudukannya merupakan bagian dari pemerintahan provinsi yang mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam penyelenggaraan efektivitas, efisiensi, produktivitas dan tanggung jawab pemerintahan provinsi sesuai dengan hak kewajibannya, tugas, wewenang dan tugas Dewan Perwakilan Rakyat Daerah sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-undangan dengan jumlah ASN sebanyak 60 orang di tambah terdapat 160 orang tenaga honorer.

Sekretariat DPRD Kota Makassar yang melaksanakan fungsi penyelenggaraan administrasi kesekretariatan DPRD, penyelenggara administrasi keuangan DPRD.

Sekretariat DPRD dalam tugas pokoknya adalah membantu Walikota dalam melaksanakan urusan pemerintahan daerah berdasarkan fungsi unsur pelayanan administrasi dan pemberian dukungan terhadap tugas dan fungsi DPRD dibidang administrasi kesekretariatan, keuangan, menyediakan dan mengoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD dalam melaksanakan hak dan fungsinya sesuai kebutuhan.

Adanya program Rencana Strategis (RENSTRA) tingkat menengah periode tahun 2021-2026 yang telah berjalan. Rencana Strategis SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) ini merupakan Langkah awal untuk melaksanakan mandat dari pemerintah Kota Makassar dalam rangka penyempurnaan Rancangan Awal Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Makassar Tahun 2021-2026 yang disusun secara sistematis dan berkelanjutan dalam pelaksanaan program/kegiatan guna mewujudkan pelayanan Sekretariat DPRD Kota Makassar yang berkualitas terhadap kegiatan-kegiatan DPRD. Selain itu RENSTRA ini juga berisikan tentang visi, misi dan tujuan organisasi Sekretarian DPRD Kota Makassar.

Berdasarkan evaluasi terhadap capaian tahun 2022 masih dijumpai beberapa kekurangan yang harus mendapatkan perhatian lebih lanjut. Beberapa keluhan dari masyarakat terhadap pelayanan birokrasi menunjukkan bahwa upaya yang dilakukan oleh Sekretariat DPRD Kota Makassar belum sepenuhnya berhasil. Hal ini tetap akan menjadi catatan bagi seluruh jajaran pada Sekretariat DPRD Kota Makassar dalam upaya memperbaiki pelaksanaan kerja di masa mendatang sehingga kinerja yang dihasilkan dapat lebih memberi manfaat kepada masyarakat maupun berbagai pihak yang berkepentingan dengan organisasi.

Adapun capaian terkait kinerja DPRD Kota Makassar taun 2022 yang dapat dijadikan sebagai data.

Data Tujuan dan sasaran Jangka menengah Pelayanan Perangkat daerah

Tabel 1.1 Target Kinerja

TARGET KINERJA								
Tujuan	Sasaran	Indikator Sasaran	Kondisi kinerja awal reviu	2022	2023	2024	2025	2026
Peningkatan kualitas pelayan kesekretariatan DPRD Kota Makassar	Meningkatnya kualitas pelayanan kesekretariatan DPRD Kota Makassar	Indeks kepuasan layanan terhadap agenda DPRD Kota Makassar	70%	71%	72%	73%	74%	75%

Sumber Data DPRD 2022

Dari hasil pengukuran kinerja berdasarkan sasaran strategis dan indikator Strategis yang ditunjukkan pada table di atas dapat disimpulkan bahwa target capaian kinerja pada sasaran strategis dengan indikator persentase untuk pelayanan pada tahun 2022 ditetapkan 71% sedangkan realisasi 74%. Dengan hasil pengukuran kinerja tersebut maka capaian target kinerja yang dicapai sudah sangat baik sesuai dengan program kegiatan yang direncanakan.

Indra Prasetyo (2021) Dalam penelitiannya tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai *Variabel Intervening*” Kepuasan kerja menjadi variabel *intervening* antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung. Kepuasan kerja menjadi variabel *intervening* antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung.

Agustin (2020) Dalam penelitiannya tentang “Analisis pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan UMKM dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening” Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan UMKM. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UMKM. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan UMKM. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan UMKM melalui motivasi kerja. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan UMKM melalui motivasi kerja.

Melihat uraian latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut secara mendalam dengan mengambil judul penelitian “**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Study Kasus Kantor DPRD Kota Makassar)**”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka pokok permasalahan yang dapat dirumuskan pada penelitian ini yaitu, sebagai berikut:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan Kerja pada Kantor DPRD Kota Makassar ?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan Kantor DPRD Kota Makassar ?
3. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja ?
4. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja?

5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan DPRD Kota Makassar ?
6. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan DPRD Kota Makassar melalui Kepuasan Kerja ?
7. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan DPRD Kota Makassar melalui Kepuasan Kerja ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dikantor DPRD Kota Makassar.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dikantor DPRD Kota Makassar.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dikantor DPRD Kota Makassar.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja dikantor DPRD Kota Makassar.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja dikantor DPRD Kota Makassar.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini merupakan evaluasi terhadap ilmu – ilmu yang telah penulis dapatkan dan menambah pengetahuan terhadap masalah – masalah yang terjadi pada karyawan Kantor DPRD Kota Makassar.

2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan bagi Instansi tepatnya DPRD Kota Makassar dalam pengelolaan sumber daya manusia serta kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek – aspek sumber daya manusia secara lebih baik.

3. Kegunaan Kebijakan

Hasil penelitian ini dapat menjadi tambahan pengetahuan bagi pembaca dan dapat sebagai tambahan referensi untuk penelitian selanjutnya yang sejenis.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Pembatasan masalah dilakukan agar masalah lebih fokus dan spesifik pada variabel-variabel penelitian, maka batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Objek penelitian ini adalah karyawan Kantor DPRD Kota Makassar.
2. Subjek penelitian ini adalah pimpinan dan karyawan keseluruhan Kantor DPRD Kota Makassar.

Penelitian yang dilakukan mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Pada karyawan Kantor DPRD Kota Makassar.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini akan menjelaskan tentang latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan tesis

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan mengemukakan studi pustaka mengenai teori – teori yang akan mendukung permasalahan antara lain seperti motivasi, Knowledge Management, strategi penyebaran, produktifitas kerja.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri dari jenis penelitian, subjek dan objek penelitian, lokasi penelitian, variabel penelitian, jenis – jenis, sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, teknik pengujian instrumen dan teknik analisis data, hipotesis dan kerangka pikir.

BAB IV ANALISI DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang semua informasi dan gambaran instansi atau perusahaan yang dijadikan sebagai tempat penelitian, letak geografis, penyebaran kusioner, identitas responden, tabulasi hasil jawaban responden, deskripsi variabel penelitian, uji validitas dan reliabilitas, hasil pengelolaan data, penguji asumsi, pengujian hipotesis dan pembahasan penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini membuat kesimpulan dari hasil meneliti yang telah peneliti lakukan. Juga memuat saran yang dapat dilakukan oleh pihak terkait kedepannya untuk penyempurnaan peneliti maupun bagi lembaga instansi atau perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Imelda et al 2021 gaya kepemimpinan 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 mempengaruhi bawahannya. Wilson Bangun (2012:337) pada bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” menyatakan setuju bahwa kepemimpinan dapat dipelajari. Menurutnya, kepemimpinan itu sama dengan menjadi seorang eksekutif, oleh karena itu setiap orang dapat belajar menjadi seorang eksekutif. Ciri penting menjadi seorang eksekutif adalah terbuka, konstan, dan belajar terus menerus. Chung dan Megginson dalam Wilson Bangun (2012:337) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kesanggupan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam suatu arah tertentu.

Menurut Lang et al (2021), 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. Prasetyo dalam Nurwijayanti et al (2019), gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan. Herman & Nasruji (2018) Kepemimpinan adalah cara atau gaya seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan Menurut Wahyudi, (2012: 120) dalam Nurlaili et al (2019) kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Gaya Kepemimpinan berdasarkan pendapat (Kartono 2002) dalam Hendri & Kirana (2021) yakni merupakan sebuah metode yang dilakukan oleh para pimpinan dalam memberikan suatu pengarahan kepada karyawannya dalam menjalankan tugas yang diberikannya.

Kita dapat menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin membimbing, memotivasi, dan mengelola anggota atau organisasinya. Ada banyak gaya kepemimpinan yang berbeda, dan pemimpin menggunakan satu atau lebih gaya ini tergantung pada situasi dan konteks. Tugas seorang pemimpin adalah membekali orang-orang dengan keterampilan dan peluang pengembangan agar tetap terdepan dalam menghadapi tantangan dan peluang di tempat kerja. Hal ini dikarenakan pemimpin mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja anggotanya dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, tugas seorang manajer adalah mengidentifikasi, melatih, dan memotivasi karyawan agar bekerja dengan baik, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja karyawan.

Beberapa Macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Ivancevich et al (2007:210) dalam buku berjudul “Organizational Behavior and Management” edisi ketujuh, ada beberapa macam gaya kepemimpinan, yaitu

a. Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya. Ada dua karakteristik pemimpin karismatik, yaitu pemimpin karismatik yang visioner dan pemimpin karismatik di masa kritis. Kebanyakan diskusi mengenai pemimpin karismatik menekankan pada kepemimpinan visioner.

b. Kepemimpinan Transaksional

Membantu bawahan mengidentifikasi tindakan yang diperlukan untuk meraih hasil (output lebih berkualitas, penjualan atau jasa lebih, pengurangan biaya produksi) dan memastikan bawahan memiliki sumber daya yang diperlukan.

c. Kepemimpinan Transformasional

Memotivasi bawahan terhadap tujuan, ketimbang keinginan jangka pendek serta pencapaian aktualisasi diri ketimbang kesejahteraan; mampu menginspirasi orang untuk menjunjung mencapai visi tersebut.

Adapun menurut Robbins dalam Musa & Yulisa (2022) ada beberapa macam gaya kepemimpinan, yaitu :

a. Kepemimpinan Kharismatik.

Kepemimpinan karismatik adalah pemimpin yang memiliki daya tarik pribadi dan karisma yang kuat, yang memengaruhi, memotivasi, dan menginspirasi anggota tim atau pengikut mereka.

b. Kepemimpinan Transformasional.

Kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya kepemimpinan yang fokus pada menciptakan perubahan positif dalam organisasi atau tim melalui inspirasi, motivasi, dan pemberian tujuan yang kuat.

c. Kepemimpinan Transaksional.

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pemahaman dan penerapan aturan, prosedur, insentif, dan hukuman sebagai cara untuk mengelola dan memotivasi anggota tim atau bawahan.

d. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan dan komunikasi visi yang jelas dan inspiratif untuk organisasi atau tim.

Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu Farid Riadi (2019).

a. Fungsi instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feed back) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan - keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c. Fungsi partisipatif

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

d. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada.

e. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Adapun menurut Rivai et al (2013) Kepemimpinan dapat dipandang sebagai:

- a. Kelompok Status
- b. Tokoh
- c. Fungsi
- d. Proses

Para direktur, eksekutif, administrator, manajer, boss, kepala biasanya dimasukkan sebagai tokoh dalam kategori yang disebut kepemimpinan. Personafikasi kepemimpinan menekankan keahlian teknis dan antar pribadi di samping karisma.

Focus kebanyakan riset dan tulisan tentang kepemimpinan adalah pada sifat dan keperibadian dari orang yang menjadi pemimpin dalam situasi yang tidak terstruktur yang sering kali kacau. Para pemimpin muncul karna mereka dapat membentuk dan mengubah situasi, dan dengan demikian membuat suatu system makna bersama yang memberikan dasar untuk tindakan terorganisasi.

Fungsi kepemimpinan memudahkan tercapainya sasaran kelompok. dalam organisasi modern, fungsi kepemimpinan dapat dilaksanakan oleh beberapa peserta. Akan tetapi, pujian atau cacian karena sukses atau gagal, biasanya ditujukan pada individu pemimpin formal. Fenomena ini tampak jelas dalam semua organisasi, tetapi terutama menonjol dalam dunia sport, dimana para pelatih dan manajer adalah di puji sebagai pahlawan atau di caci, kendatipun fakta bahwa banyak variable yang mempengaruhi prestasi tim, termasuk nasib.

Kepemimpinan yang Efektif

Wibowo, (2013) Rensis Likert mempelajari bagaimana cara terbaik mengelola usaha individu mencapai sasaran produksi dan kepuasan yang diharapkan. Maksud dari semua kepemimpinan adalah menemukan prinsip dan metode kepemimpinan yang efektif. Untuk itu ada dua pilihan gaya kepemimpinan:

a. Job-centered leader.

Memfokus pada penyelesaian tugas dan menggunakan supervisi ketat sehingga bawahan mengerjakan tugasnya menggunakan prosedur terinci. Pemimpin ini mengandalkan pada kekuasaan memaksa, menghargai, dan legitimasi untuk memengaruhi perilaku dan kinerja pengikut. Pemimpin yang menunjukkan gaya kepemimpinan ini kurang memerhatikan kepentingan pekerjanya. 6yy

b. Employee-centered leader.

Memfokus pada orang untuk melakukan pekerjaan dan percaya dalam mendelegasikan pengambilan keputusan dan membantu pengikut dalam memuaskan kebutuhan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Employee-centered leader berkepentingan dengan kemajuan personal, pertumbuhan dan prestasi pengikut. Pemimpin seperti ini menekankan pengembangan individu dan kelompok dengan harapan bahwa kinerja yang efektif akan secara alamiah mengikuti.

Tahap Gaya Kepemimpinan

Rifai (2003) Menurut Hersey dan Blanchard, hubungan antara pimpinan dan anggotanya mempunyai empat tingkatan/ fase yang diperlukan bagi pimpinan untuk mengubah gaya kepemimpinannya yaitu:

- a. Pada kesiapan awal perhatian pimpinan pada tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja.
- b. Tahap selanjutnya adalah di mana anggota sudah mampu menangani tugasnya perhatian pada tugasnya sangat penting karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur. Kepercayaan pimpinan pada bawahan semakin meningkat.

- c. Tahap ketiga di mana anggota mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai tampak dan mereka secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin masih harus mendukung dan memberikan perhatian tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan.
- d. Tahap yang terakhir adalah tahap di mana anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan berpengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan.

Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Fahmi Kamal et al (2019) yaitu Gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaanya adalah sebagai berikut;

- a. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga dia 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. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

- b. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (Laissez Faire)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

c. Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

d. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

e. Tipe Militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan system perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

f. Tipe Pseudo- Demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran- sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai

selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samarsamar.

g. Tipe Demokratik

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

Rivai et al (2013) Kepemimpinan (leadership) pada dasarnya dapat dibagi ke dalam beberapa gaya kepemimpinan. Menurut Gary K. Hines, bahwa dalam memimpin paling tidak ada terdapat tiga gaya, yaitu:

a. Gaya otoriter

Pemimpin otoriter membuat keputusan sendiri karena kekuasaan terpusat pada satu orang. Ia memikul tanggung jawab dan wewenang penuh. Pengawasan bersifat ketat, langsung dan tepat. Keputusan dipaksakan, dan bila ada komunikasi, maka hanya bersifat top down (atas-bawah), bawahan ditekan, karena itu menjadi takut dan tidak leluasa dalam berprakarsa.

b. Gaya demokratik

Pemimpin yang demokratik (partisipatif) berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian mereka. Komunikasi berjalan dengan lancar sehingga saran dapat berasal dari atasan (pimpinan) ke bawahan, dan sebaliknya dari bawahan ke atasan. Bawahan berpartisipasi dalam menetapkan sasaran dan memecahkan masalah. Keikutsertaan ini mendorong komitmen anggota pada keputusan akhir. Pemimpin demokratis menciptakan situasi di mana individu dapat belajar, mampu memantau kinerja sendiri, mengakui bawahan untuk menentukan sasaran yang menantang, menyediakan kesempatan untuk meningkatkan metode kerja dan pertumbuhan pekerjaan serta mengakui pencapaian dan membantu pegawai belajar dari kesalahan.

c. Gaya kendali bebas

Pemimpin dengan gaya ini ditandai dengan pemberian kekuasaan pada bawahan. Kelompok dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya sendiri. Pengarahan hanya sekedar bahkan tidak ada sama sekali. Gaya ini biasanya tidak berguna, tetapi bisa menjadi efektif bagi kelompok profesional yang bermotivasi tinggi.

Sedangkan Agustin (2020) Adapun macam-macam gaya kepemimpinan yang telah dikemukakan adalah:

- a. kepemimpinan otoriter adalah jika seorang pemimpin memiliki kekuasaan atau wewenang yang sebagian besar mutlak tetap berada pada pemimpin atau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang.
- b. kepemimpinan partisipatif adalah apabila seorang pemimpin dalam kepemimpinannya dilakukan secara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipatif para bawahan dengan cara pemimpin harus memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan,
- c. kepemimpinan delegatif adalah apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan lengkap. Dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaan.

Indikator Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan yang, dikemukakan oleh Sugiyono & Rahajeng (2022) yaitu:

a. Pendekatan sifat.

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pribadi dari para pemimpin. Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah dan dianugrahi beberapa ciri yang tidak dimiliki orang lain seperti energi yang tidak berkurang, intuisi yang mendalam, pandangan masa depan yang luar biasa, dan kekuatan persuasif yang tidak tertahankan.

b. Pendekatan Kepribadian Prilaku

Telaah kepemimpinan yang dilakukan pada pusat riset Universitas Michigan, dengan sasaran melokasikan karakteristik perilaku kepemimpinan yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja, mengidentifikasikan terdapat dua gaya kepemimpinan yang berbeda yaitu:

- 1) Pemimpin yang berorientasi pada tugas menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan.
- 2) Pemimpin yang berorientasi pada bawahan mendelegasikan pengambilan keputusan bawahan dan membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Pemimpin yang berpusat pada pegawai memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pribadi pengikutnya. Tindakan-tindakan ini diasumsikan dapat memajukan pembentukan dan perkembangan kelompok.

c. Pendekatan Kepemimpinan Situasional.

Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

2.1.2 Budaya Organisasi

Pengertian Budaya Organisasi

John M. Ivancevich et al (2007:44) mendefinisikan Budaya organisasi adalah suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir, dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya.

Pengertian budaya organisasi menurut Hendra (2020) budaya organisasi adalah suatu system bersama yang dimiliki oleh setiap anggota suatu organisasi, yang dapat

membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya”. Munawir Nasir et al (2021) budaya organisasi merupakan perangkat sistem nilai-nilai (value), keyakinan (beliefs) atau norma-norma yang ditetapkan dan disepakati yang wajib diikuti oleh para anggota suatu organisasi, dijadikan sebagai pedoman dalam berperilaku dan pemecahan suatu masalah pada organisasi tersebut. Di sisi lain, budaya organisasi merupakan suatu kerangka yang memandu perilaku sehari-hari dan mengambil keputusan bagi karyawan serta mengarahkan tindakannya untuk mencapai tujuan organisasi. Putra et al (2022).

Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi kerja tim, kepemimpinan dan karakteristik organisasi serta proses administrasi yang berlaku Supriadi 2018. Sedangkan 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 Mukmin & Prasetyo (2021).

Haan et al (2022) mnejabarkan budaya organisasi ialah sistem pemaknaan sebagai pembeda antarorganisasi. Atas dasar itulah, menurutnya budaya organisasi adalah istilah deskriptif. Sedangkan menurut Mufarrohah & Sumartik (2022) Budaya organisasi merupakan sebuah norma, asumsi, nilai– nilai, filsafat, kepercayaan, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang diperkenalkan dan ditanamkan pada diri setiap anggota baru serta diimplementasikan dalam aktivitas sehari-hari oleh organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi didalam aktivitas kerja, dan mencapai tujuan organisasi.

Kita dapat menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat norma, nilai, keyakinan, dan perilaku yang dianut oleh karyawan suatu organisasi. Hal ini mencerminkan identitas dan karakteristik khas suatu organisasi dan mempengaruhi cara

anggota organisasi berinteraksi, berkolaborasi, dan berperilaku dalam organisasi. Budaya perusahaan menciptakan kerangka kerja yang memandu keputusan, tindakan, dan hubungan dalam suatu organisasi. Budaya yang kuat adalah alat manajemen perilaku yang sangat berguna karena membantu karyawan melakukan pekerjaannya dengan lebih baik. Oleh karena itu, setiap karyawan harus memahami budaya dan penerapannya di awal karirnya.

Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik Budaya Organisasi, menurut Musa & Yulisa (2022), budaya organisasi mempunyai beberapa karakteristik penting yaitu :

- a. Keteraturan perilaku yang dijalankan.
- b. Norma.
- c. Nilai yang dominan.
- d. Filosofi.
- e. Aturan.
- f. Iklim organisasi

Konteks Dari Budaya Organisasi

Amir, (2017) Konteks atau tema dari budaya organisasi sangat beragam, namun umumnya mengacu pada hal hal yang universal. Beberapa muncul seperti table dibawah (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991).

Tabel 2.1 Budaya Organisasi dan Dimensinya

Budaya Organisasi	Karakter Dari Dimensinya
Inovasi	Experimenting, Opportunity Seeking, Risk Taking, Few Rules, Law Continuity
Stabilitas	Predictability, Security, Rule Oriented
Menghormati Orang	Fairness, Tolerance

Memperhatikan Secara Perinci	Precise, Analytic
Berorientasi Tim	Colaboraticon, People Oriented
Agresif	Competitive, Low Emphasis On Social Desirability

Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi-fungsi yang terdapat dibudaya organisasi antara lain sebagai berikut (Luthans dalam Ernawan, 2011:81) dan Wirdayani Wahab (2021).

- a. Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi
- b. Memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.
- c. Membantu dalam mendesain kembali sistem pengendalian manajemen organisasi, yaitu sebagai alat untuk menciptakan komitmen agar para manajer dan karyawan untuk melaksanakan perencanaan strategis, program, pembiayaan, pengendalian, mengawasi, dan evaluasi lainnya.
- d. Memberikan pengenalan identitas kepada anggota organisasi untuk memahami visi, misi, dan menjadi bagian integral dan organisasi.
- e. Membantu manajemen dalam penyusunan skema sistem kompensasi manajemen untuk eksekutif dan karyawan, dan sebagai sumber daya kompetitif perusahaan apabila dikelola secara professional.

Faktor-faktor Mempengaruhi Budaya Organisasi

Ada beberapa faktor-faktor mempengaruhi budaya organisasi menurut Wirdayani Wahab (2021) antara lain sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan
Organisasi harus memiliki pemimpin yang bisa diteladani dan didengar oleh bawahan.

b. Komunikasi

Proses komunikasi harus dilaksanakan secara konsisten dan rutin sehingga perbedaan budaya yang dibawa individu yang berbeda latar belakang akan mengalami integrasi persamaan dengan tujuan organisasi.

c. Motivasi

Merupakan pemberian daya penggerak dan menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala untuk mencapai kepuasan.

Tipe-tipe Budaya Organisasi

Menurut Sutoro (2020) terdapat tiga tipe budaya organisasi diantaranya:

a. Budaya Konstruktif

Budaya konstruktif adalah budaya yang mana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan individu lain serta mengerjakan tugas dan peroyeknya dengan cara yang akan membantu mereka memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang.

b. Budaya Pasif-Defensif

Budaya ini bercirikan keyakinan yang memungkinkan karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri.

c. Budaya Agresif-Defensif

Budaya ini mendorong karyawan mengerjakan tugas-tugasnya dengan keras untuk melindungi keaman kerja dan status mereka.

Peran Budaya Organisasi

Menurut pendapat Shierli Wijaya (2022) pengertian budaya organisasi adalah tata nilai yang telah disepakati dan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi yang sifatnya dinamis dan mampu untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Beberapa peran penting lainnya yang harus kita pahami dari budaya organisasi antara lain:

a. Meningkatkan rasa kepemilikan Budaya organisasi sebagai identitas yang akan meningkatkan rasa kepemilikan dan loyalitas bagi seluruh anggota. Rasa

kepemilikan berarti adanya penerimaan sebagai anggota atau bagian dari sesuatu. Misalnya, suatu organisasi sangat menekankan budaya tepat waktu. Maka, anggotanya akan memiliki identitas bahwa mereka adalah kumpulan orang-orang yang tepat waktu dalam bekerja.

- b. Mengontrol perilaku budaya organisasi juga berfungsi sebagai mekanisme dalam mengontrol perilaku bagi setiap anggota, baik di dalam maupun di luar lingkungan organisasi. Perilaku adalah serangkaian tindakan yang dibuat oleh individu dalam hubungannya dengan diri sendiri atau lingkungannya.
- c. Mendorong kinerja anggota Budaya organisasi membantu untuk mendorong seluruh anggota organisasi atau karyawan perusahaan agar meningkatkan performa kerja, baik itu untuk jangka pendek maupun jangka panjang, sehingga budaya organisasi akan mendorong para anggota agar lebih memprioritaskan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi.
- d. Meningkatkan kekuatan organisasi Budaya organisasi memiliki fungsi untuk meningkatkan kekuatan nilai suatu organisasi. Maksudnya adalah meningkatkan kualitas suatu organisasi melalui nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam budaya organisasi tersebut. Karena itu, budaya organisasi juga memberikan perbedaan dengan organisasi lainnya dan memberikan standar mengenai tutur kata dan tingkah laku para anggotanya.
- e. Membantu organisasi memahami lingkungan dan menentukan cara menanggapi. Seseorang yang ingin bergabung dalam suatu organisasi dan ingin berprestasi tinggi dan mendapatkan promosi, sangat dipengaruhi oleh kecocokan individu terhadap organisasi tersebut. Artinya apakah sikap dan perilaku karyawan sesuai dengan budaya organisasi itu. Tingkat kesesuaian ini akan menentukan karir mereka di masa depan.

Budaya organisasi yang Kuat

Deal dan Kennedy (2001) dalam Maharani & Susanty (2019) dalam bukunya *Corporate Culture* mengemukakan bahwa ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat sebagai berikut:

- a. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
- b. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam instansi digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam instansi sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
- c. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam instansi, dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tertinggi.
- d. Organisasi/instansi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan instansi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan, misalnya, pemberi saran terbaik, inovator tahun ini, dan sebagainya.
- e. Dijumpai banyak ritual, mulai yang sangat sederhana sampai dengan ritual yang mewah. Pemimpin organisasi selalu mengalokasikan waktunya untuk menghadiri acara-acara ritual ini.
- f. Memiliki jaringan kultural yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.

Menjaga Satu Budaya Tetap Hidup

Robbins (2002) Tiga kekuatan memainkan suatu peran penting dalam mempertahankan suatu budaya, yaitu praktik-praktik seleksi, tindakan-tindakan manajemen, dan metode sosialisasi. Mari kita lihat lebih dekat masing-masing kekuatan tersebut:

a. Seleksi.

Tujuan yang jelas dari proses seleksi adalah untuk mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang memiliki wawasan, keterampilan, dan kemampuan dalam melakukan pekerjaan untuk keberhasilan perusahaan. Tetapi biasanya, akan terdapat lebih dari seorang kandidat yang dapat memenuhi persyaratan dari pekerjaan yang ditawarkan. Keputusan akhir mengenai siapa yang akan dipekerjakan sangat dipengaruhi oleh penilai lain pembuat keputusan, yaitu

seberapa bagus kandidat-kandidat tersebut memiliki kesesuaian dengan organisasi. Naif bila aspek subjektif ini diabaikan dalam keputusan untuk mempekerjakan calon karyawan. Usaha untuk memastikan kesesuaian, baik sengaja ataupun tidak sengaja, menghasilkan pengangkatan karyawan-karyawan baru yang memiliki nilai-nilai bersama (orang-orang yang konsisten dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi) atau paling tidak memiliki porsi yang cukup baik dari nilai-nilai tersebut. Proses seleksi ini juga memberi informasi kepada calon pekerja tentang organisasi itu sendiri.

b. Manajemen Puncak.

Tindakan manajemen puncak juga memiliki dampak utama terhadap budaya organisasi. Para eksekutif membentuk norma-norma penyaring yang menyeluruh di dalam organisasi melalui apa yang mereka katakan dan lakukan, apakah pengambilan risiko lebih dikehendaki, seberapa banyak keleluasaan yang harus diberikan manajer kepada bawahannya, seragam apa yang dipakai, tindakan apa yang harus dilakukan untuk kenaikan gaji, promosi, dan penghargaan-penghargaan lainnya, dan lain sebagainya.

c. Sosialisasi.

Bagaimanapun bagusnya pelaksanaan penerimaan dan penyelesaian pegawai baru yang dilakukan suatu organisasi, karyawan-karyawan baru tidak sepenuhnya terdoktrin dengan budaya organisasi tersebut. Dikarenakan tidak terbiasa dengan budaya organisasi tersebut, karyawan-karyawan baru memiliki kecenderungan untuk mengganggu kepercayaan dan kebiasaan yang sudah berlaku. Dengan demikian, organisasi perlu membantu karyawan-karyawan baru tersebut dalam beradaptasi dengan budaya mereka. Proses adaptasi ini disebut sosialisasi.

Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Indikator-indikator budaya organisasi menurut Nailin (2020) adalah sebagai berikut:

a. Norma

Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan.

b. Filosofi

Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.

c. Aturan

Terdapat standar yang harus dipatuhi berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendaftar baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok berkembang.

d. Kerja sama

Ini merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu di luar.

Ariyawan et al (2018) menyatakan ada enam dimensi budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Inovasi dan risiko adalah tingkat di mana karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.
- b. Perhatian terhadap detail adalah tingkat di mana karyawan diharapkan menunjukkan keakuratan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
- c. Orientasi hasil adalah sejauh mana manajer memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d. Orientasi terhadap manusia adalah sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampak manusia dalam organisasi.
- e. Orientasi tim adalah sejauh mana aktivitas kerja diorganisasikan dalam tim dan bukan individu.
- f. Agresif adalah tingkat di mana sikap agresif dan kompetitif dibandingkan bersahabat dan bekerja sama

g. Stabilitas/stabilitas, dimana beberapa keputusan dan tindakan organisasi menekankan pada upaya mempertahankan status quo.

Sukoco & Dewi (2018) dikemukakan oleh D. R. Denison, W. S. Neal dan tim peneliti Model Denison menekankan pada empat dimensi budaya dalam organisasi yang harus dikuasai agar organisasi dapat berjalan secara efektif. Pada model ini juga di terdapat "Beliefs and Assumptions". Hal ini melambangkan identitas dari organisasi yang seringkali sulit untuk diakses. Keempat dimensi dalam Denison Model, yaitu mission, adaptability, involvement dan consistency mengukur perilaku yang didorong oleh beliefs dan assumptions yang menciptakan budaya organisasi.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Wilson Bangun (2012) Kepuasan Kerja adalah suatu penilaian pekerjaan apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Elizabeth dan Yanuar (2021) menjelaskan bahwa kepuasan kerja menggambarkan persepsi yang positif terhadap suatu pekerjaan, yang dihasilkan dari penilaian terhadap karakteristiknya. Teori kepuasan kerja yang di kemukakan Delvi Vahera dan Onsardi (2021) menyatakan bahwa terdapat dua faktor penentu kepuasan kerja, yaitu pertama, kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan. Kedua, faktor pemeliharaan ini menyangkut kebutuhan psikologi seseorang. Karyawan yang bekerja dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai suatu hal yang menyenangkan. Ketika karyawan merasa puas maka karyawan akan semakin loyal kepada perusahaan, semangat serta moral kerja yang mereka miliki dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya akan meningkat. Begitu pula sebaliknya karyawan dengan tingkat kepuasan yang rendah akan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang membosankan sehingga dalam melakukan pekerjaannya karyawan tersebut akan merasa terpaksa. Apabila dalam perusahaan memiliki karyawan yang mayoritas kepuasan kerjanya rendah, maka akan berdampak pada kelangsungan hidup perusahaan. Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Anggi Meidita

(2019). Kepuasan kerja merupakan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja Muhamad Rifai et al (2021). Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasamenghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. Nabilah et al (2023).

Oleh karena itu, kepuasan kerja karyawan dapat ditentukan sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai perusahaan dengan usaha yang dikeluarkan perusahaan. Hal ini dapat mencakup sumber daya manusia milik karyawan itu sendiri dan biaya yang dikeluarkan untuk membayar karyawan tersebut. Prestasi kerja atau hasil pekerjaan merupakan dampak terhadap kualitas kinerja yang diberikan oleh karyawan perusahaan. Hal ini akan memastikan bahwa karyawan menerima pengakuan yang layak diterimanya. Pimpinan yang baik tentu saja senang memberikan penghargaan kepada karyawannya. Saat memberikan hadiah atau pujian kepada karyawan untuk memotivasi mereka agar bekerja lebih giat.

Indikator Kepuasan Kerja

Sukirno dan Nafiudin (2017) mempublikasikan kepuasan kerja ke dalam lima dimensi yang sering disebut dengan Job Descriptive Index (JDI). JDI dirancang untuk mengukur kepuasan karyawan dengan pekerjaan mereka. JDI mudah digunakan dalam penyusunan, menghitung skor, mudah dibaca dan menggunakan format yang sederhana. 5 (lima) dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Pekerjaan itu sendiri (job it self).
- b. Supervisi (supervision).
- c. Imbalan (pay)
- d. Kesempatan promosi (promotion)
- e. Rekan Kerja (co-workers)

Adapun pendapat menurut Syaiful dan Yuni (2017) indikator kepuasan kerja diukur dari:

- a. Isi pekerjaan, yaitu penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa puas bila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan menerima tanggung jawab.
- b. Supervisi, yaitu adanya perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya supervisi yang buruk dapat meningkatkan turn over dan absensi karyawan.
- c. Organisasi dan manajemen, yaitu mampu memberikan situasi kerja yang stabil, untuk memberikan kepuasan kerja kepada karyawan.
- d. Kesempatan untuk maju, yaitu adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.
- e. Gaji atau insentif, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
- f. Rekan kerja, yaitu hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja yang akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja karyawan yang baik.
- g. Kondisi pekerjaan, yaitu kondisi yang mendukung tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Nabilah et al (2023) adalah:

- a. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini, ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- b. Keamanan kerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
3. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

- c. Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.
- d. Pengawasan. Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover.
- e. Faktor Intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- f. Kondisi kerja. Termasuk di sini kondisi kerja tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.
- g. Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.
- h. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
- i. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Teori-teori Kepuasan Kerja

Menurut Nabilah et al (2023) teori-teori kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu:

- a. Teori Perbandingan Intrapersonal (Discrepancy Theory) Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya

ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

- b. Teori Keadilan (Equity Theory) Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan equity atau inequity atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupunditempat lain.
- c. Teori Dua –Faktor (Two Factor Theory) Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan Dissatisfier atau hygiene factors dan yang lain dinamakan satisfier atau motivators. Satisfier atau motivators adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, wewenang, tanggung jawab dan promosi.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Pengertian Kinerja

Menurut Elizabeth (2021), kinerja adalah fungsi dari kemampuan interaksi, motivasi dan kesempatan untuk tampil. Mukmin & Prasetyo (2021) menyebutkan bahwa: “Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan”. Haan et al (2022) berpendapat bila kinerja ialah prestasi atau hasil kerja sebagai penerapan rancangan kerja yang dirancang oleh instansi untuk dilakukan pimpinan dan pegawai yang bekerja di instansi tersebut demi memperoleh tujuan organisasi yang sudah direncanakan sedari awal.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Feri et al (2020). Menurut Koesworo et al (2022) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan

kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan Suwibawa et al (2018) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam menjalankan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja seorang pegawai merupakan hasil kerja yang dilakukan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab berdasarkan keterampilan kerja orang tersebut, baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diembannya. Kinerja karyawan mengacu pada hasil kerja dan kontribusi yang diberikan seseorang di tempat kerja. Hal ini termasuk mengevaluasi seberapa baik karyawan memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dalam lingkup pekerjaannya. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh prestasi kerja para karyawannya. Oleh karena itu, setiap perusahaan berupaya meningkatkan kinerja karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Fungsi Kinerja Karyawan

Menurut Agustin (2020) adapun fungsi standar kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai *benchmark* (tolak ukur) untuk menentukan keberhasilan dan ketidaksamaan kinerja ternilai.
- b. Memotivasi karyawan atau bawahan agar dapat bekerja lebih optimal.
- c. Memberikan arahan untuk melaksanakan pekerjaan yang harus dicapai, baik kuantitas maupun kualitas.
- d. Memberikan pedoman kepada karyawan berkenan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

Faktor faktor yang dapat mempengaruhi kinerja

Berkaitan dengan definisi kinerja karyawan, terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi hasil kinerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain. Eka (2021).

- a. Sasaran, yaitu serangkaian yang menjelaskan tentang apa yang menjadi tujuan suatu perusahaan dalam sistem kerjanya. Sasaran memuat capaian yang akan diwujudkan

- perusahaan berdasarkan waktu yang telah ditentukan sebelumnya. b. Standar merupakan ukuran yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan agar mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Ukuran yang telah ditentukan perusahaan akan menentukan kinerja yang telah dilaksanakan oleh karyawan sesuai dengan aturan yang ditetapkan perusahaan.
- b. Umpan balik atau feedback merupakan informasi tanggapan dalam aktivitas yang berkaitan dengan adanya upaya agar tercapai semua sasaran perusahaan sesuai dengan standarisasi yang berlaku.
 - c. Peluang adalah pemberian kesempatan pada karyawan agar dapat menunaikan semua pekerjaannya untuk mendukung tercapainya sasaran perusahaan. Peluang kerja yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan digunakan untuk memotivasi karyawan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan penuh semangat dan mencapai target perusahaan.
 - d. Sarana merupakan penyediaan keperluan karyawan untuk mendukung kinerja dan menyelesaikan segala macam pekerjaannya. Sarana berupa lingkungan kerja yang nyaman, ruang kerja yang sesuai dengan standarisasi produksi dalam perusahaan, penerangan yang sesuai, sirkulasi udara yang seimbang serta situasi yang kondusif agar karyawan dapat menjalankan pekerjaannya dan mencapai target perusahaan.
 - e. Kompetensi adalah pemberian latihan kerja secara efektif bukan hanya pembelajaran tentang sesuatu melainkan semua pembelajaran tentang manajemen waktu agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka dengan tepat waktu. Kompetensi merupakan komponen yang sangat diperlukan bagi karyawan sebab dalam melakukan pekerjaan, karyawan harus dibekali dengan knowledge, skill serta sikap kerja agar menjadi karyawan yang kompeten.
 - f. Motivasi merupakan dorongan dan dukungan yang kuat untuk melakukan aktivitas kerja yang dilakukan oleh karyawan agar dapat mencapai keinginan dan tujuan tertentu. Motivasi dapat berperan aktif agar karyawan semangat untuk mencapai target pekerjaan yang menjadi tanggung jawab di suatu perusahaan.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja menurut Ariyawan et al (2018) yaitu:

- a. Kompensasi.
- b. Komitmen organisas.
- c. Motivasi.
- d. Kepemimpinan
- e. Budaya organisasi
- f. Disiplin kerja Kepuasan kerja.
- g. Komunikasi.

Menurut Hasibuan dalam Sazly & Ardiani (2019), faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- a. Kecakapan (pemahaman yang baik terhadap pekerjaan)
- b. Pengalaman
- c. Kesungguhan untuk bekerja dengan baik,
- d. Kecukupan waktu untuk pengerjaan
- e. Keinginan atau kemauan untuk melaksanakan pekerjaan dan
- f. Pemahaman pekerjaan.

Sedangkan menurut Khan et.al dalam Sazly & Ardiani (2019) menekankan, bahwa faktor yang memengaruhi kinerja yaitu,

- a. Sikap kerja,
- b. Kepuasan kerja
- c. Komitmen organisasi.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson dalam Sazly & Ardiani (2019), yaitu:

- a. Kapasitas untuk bekerja
- b. Kesempatan untuk berkinerja
- c. Kesiediaan atau kemauan untuk berkinerja.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang memengaruhi kinerja, yaitu:

- a. Faktor internal antara lain; Kemampuan Intelektualitas, Disiplin kerja, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Karyawan.
- b. Faktor eksternal antara lain: Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Sistem Manajemen yang terdapat di perusahaan.

Dimensi Kinerja Karyawan

Sedangkan menurut Bernadin dan Russel dalam (Ginting, 2018) Dalam Erri et al Adapun dimensi kinerja, sebagai berikut:

1. Kualitas Setiap karyawan memiliki tugas masing-masing. Sebagai seorang karyawan, hal pertama yang dinilai dalam kinerja adalah bagaimana kualitas pekerjaan yang dihasilkan.
2. Kuantitas Salah satu aspek dalam kinerja adalah seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu/Timeliness Aspek ini melihat seberapa singkat waktu yang digunakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu. Semakin sedikit waktu yang digunakan, tentu semakin baik untuk penilaian yang diperoleh.
4. Efektivitas Biaya/Cost effectiveness efektivitas penggunaan dana, seberapa efektif pengeluaran yang digunakan dalam menyelesaikan tugas kerja. Salah satu yang menjadi aspek adalah seberapa efektif pengeluaran yang digunakan dalam menyelesaikan tugas kerja.
5. Kebutuhan akan supervisor Salah satu yang menjadi dasar penentu aspek dalam kinerja adalah seberapa mandiri dalam bekerja. Semakin minim memperoleh bantuan dari orang lain, khususnya atasan, maka akan menjadi pertimbangan diri sendiri.

Indikator Kinerja Karyawan

Beberapa ukuran untuk mengukur kinerja karyawan antara lain Eka (2021).

- a. Efektif, yaitu ukuran kesesuaian yang dihasilkan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Indikasi yang dapat memperlihatkan efektivitas dapat memaksimalkan hasil pekerjaan yang telah dilakukan sebagai perwujudan sesuatu yang diharapkan

perusahaan. Sumber daya dimanfaatkan untuk mencapai tugas yang diberikan oleh manajer serta pimpinan perusahaan.

- b. Efisien dapat dilakukan untuk mengukur tingkat kesesuaian proses dalam rangka menghasilkan keluaran atau output kerja dengan meminimalisasi biaya. Indikasi menjawab pertanyaan apa yang telah dilakukan dalam pekerjaan secara benar.
- c. Kualitas merupakan kesesuaian kadar produk dan jasa yang dapat dihasilkan dengan cara memenuhi kebutuhan konsumen. Kualitas produk yang telah dihasilkan karyawan dalam perusahaan harus dijaga, sebab dapat memengaruhi kesuksesan perusahaan.
- d. Kesesuaian dan ketepatan waktu adalah proses pengukuran pekerjaan yang telah diselesaikan oleh karyawan dengan tepat dan cepat. Penyelesaian tugas harus mendapatkan hasil yang optimal sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh manajer. Hal ini menjadi indikasi untuk melihat kedisiplinan yang dimiliki oleh karyawan.
- e. Produktivitas merupakan cara pengukuran efektivitas perusahaan. Indikasi pengukuran ini dapat dilihat dari sumber daya yang kompeten, sehingga akan mencapai hasil secara maksimal serta tidak ada kecacatan produk yang dapat merugikan perusahaan.
- f. Keselamatan merupakan indikasi yang berhubungan dengan kesehatan karyawan yang sedang bekerja di suatu perusahaan. Keselamatan karyawan merupakan komponen utama yang harus diperhatikan sebab sendi dari perusahaan terletak dalam hasil kerja karyawan. Keselamatan karyawan harus diperhatikan agar karyawan dapat berkontribusi lebih maksimal dalam rangka mencapai target yang diberikan oleh perusahaan.

Indikator kinerja pegawai yang digunakan dalam penelitian ini adalah Indikator kinerja menurut Robbins, (2009) dalam Sugiyono & Rahajeng (2022).

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektifitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis:

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Tahun	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Halawa dan Sudaryanti (2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening.	Penelitian ini dilakukan di PT Satyamitra Kemas Lestari, responden yang digunakan sebanyak 115 karyawan, menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan software AMOS.	Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif; pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif.
2	Yandri et al (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen	Artikel ilmiah ini ditulis mempergunakan metode kualitatif maupunkajian pustaka. Menganalisis teori dan keterkaitan atau pengaruh anyarvariabel terlaksana melalui buku maupun jurnal yang diperoleh secara luring di	1) Gaya Kepemimpinan berdampak bagi kepuasan kerja; 2) Motivasi berdampak bagi kepuasan kerja; 3) Budaya organisasi berdampak bagi kepuasan Kerja 4) gaya kepemimpinan berdampak bagi kinerja pegawai; 5) Motivasi berdampak bagi kinerja pegawai; 6) Budaya organisasi berdampak bagi kinerja pegawai; 7) Gaya kepemimpinan, motivasi maupun budaya organisasi berdampak bagi kinerja

		Sumber Daya Manusia).	perpustakaan atau secara daring yang didapat melalui Mendeley, Scholar Google, serta media daring lainnya. Pada kajian kualitatif, kajian pustaka perlu dipergunakan secara konsisten dengan asumsi metodologis.	pegawai; 8) Kepuasan kerja dapat memediasi gaya kepemimpinan, motivasi maupun budaya organisasi yang berdampak bagi kinerja karyawan.
3	Prasetyo (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening.	Data dikumpulkan menggunakan kuisioner dan dokumentasi dengan jumlah sampel 50 orang. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif dan analisis path.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 2) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 3) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 5) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 6) Kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung. 7) Kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara budaya organisasi terhadap

				kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung.
4	Ratnasari et al (2020)	The Effect of Job Satisfaction, Organizational, Culture, and Leadership on Employee Performance	Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sensus. Teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda dan analisis jalur.	Hasil penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.
5	Agustin (2020)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan UMKM Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening	Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS), yakni dengan Structural Equation Modelling dengan menggunakan Partial Least Square. Pengujian hipotesis dilihat dari besarnya	Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan pada kinerja karyawan dalam usaha kecil dan menengah (SME). Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan SME. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan pada motivasi

			nilai t-statistik. Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai pengaruh antar variabel dalam penelitian ini.	kerja. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan pada motivasi kerja. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan pada kinerja karyawan SME. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan pada kinerja karyawan SME melalui motivasi kerja. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan pada kinerja karyawan SME melalui motivasi kerja.
6	Asgari & Taherpour (2020)	Peran Gaya Kepemimpinan dalam Kewarganegaraan Organisasi Perilaku Melalui Mediasi dari Presepsi Organisasi Dukungan dan Kepuasan Kerja	Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dan korelasional.	Temuan kami menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja karyawan serta persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku warga organisasional karyawan. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional dan perilaku kewargaan organisasional karyawan
7	Setria et al (2020)	Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya	Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya

		<p>Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi pada PT. Champion Kurnia DjajaTecnologies</p>	<p>model Analisis Jalur (Path Analysis) dengan bantuan SPSS-19.</p>	<p>organisasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Champion Kurnia Djaja Technologies. Kepuasan kerja mampu bertindak sebagai variabel intervening untuk memediasi hubungan motivasi terhadap kinerja karyawan. Sementara, untuk hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepuasan kerja sebagai variabel intervening tidak sebesar pengaruh langsungnya.</p>
8	Nurlaili et al (2019)	<p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru Dengan Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Varibel Intervening Pada Guru SMA di</p>	<p>Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik probability sampling, dengan tidak membedakan guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun</p>	<p>Hasil dari studi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja dan kepuasan kerja guru di Sekolah Menengah Atas di Kecamatan Dewantara, Kabupaten Aceh Utara. Selanjutnya, ditemukan bahwa budaya organisasi,</p>

		Kecamatan Dewantara Kabupaten Aceh Utara	guru honorer. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan SEM (Structural Equation Modeling) dengan program AMOS (Analysis of Moment Structure).	gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Atas di Kecamatan Dewantara, Kabupaten Aceh Utara. Selanjutnya, ditemukan bahwa variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja sepenuhnya menjadi mediator pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Atas di Kecamatan Dewantara, Kabupaten Aceh Utara
9	Hernanta & Ratmawati (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Mandor Kebun Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Dilakukan penyebaran kuisioner pada 35 mandor perkebunan Pabrik Gula Semboro. Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik analisis kuadrat terkecil parsial menggunakan smartPLS 2.0.	Hasil penelitian ditemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.

10	Ariyawan et al (2018)	Influence Of Leadership Style And Organizational Culture On Organizational Performance Through Job Satisfaction In PT Telekomunikasi Indonesia Tbk	Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner secara personal. Metode ini memberikan a tanggapan terhadap pernyataan kuesioner.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi melalui kepuasan kerja.
----	-----------------------	--	---	--

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Pada bagian ini peneliti mengajukan kerangka pemikiran teoritis yang diambil berdasarkan hasil telaah pustaka dan penelitian terdahulu. Penelitian ini dibangun oleh empat hubungan kausal yaitu :

2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya Kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun budaya organisasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Nurlalili (2019). Menurut Imelda et al 2021 gaya kepemimpinan 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 mempengaruhi bawahannya. Berkaitan dalam hasil penelitian dari Prasetyo (2021) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening” Hasilnya menunjukkan bahwa “Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan”.

2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi pun tentu bisa berimbas ke efektivitas maupun efisiensi organisasi dan mampu memberdayakan karyawan. Budaya organisasi bisa menunjang kinerja karyawan sebab dapat menghasilkan tingkat motivasi yang besar. Dengan begitu, para karyawan berupaya guna memberi kompetensi semaksimal mungkin untuk mempergunakan peluang yang mereka peroleh dari organisasi. Yandri (2022). Munawir Nasir et al (2021) budaya organisasi merupakan perangkat sistem nilai-nilai (value), keyakinan (beliefs) atau norma-norma yang ditetapkan dan disepakati yang wajib diikuti oleh para anggota suatu organisasi, dijadikan sebagai pedoman dalam berperilaku dan pemecahan suatu masalah pada organisasi tersebut dan dalam penelitian Ratnasari (2020) yang berjudul “The Effect of Job Satisfaction, Organizational, Culture, and Leadership on Employee Performance” menyatakan hasil bahwa “Budaya Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan”.

2.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Dalam Penelitian Halawa (2023) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening” dalam hasil penelitian menyatakan bahwa “gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan”.

2.3.4 Pengeruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Dalam penelitian Satria et al (2020) yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies” menyatakan hasil bahwa “Budaya Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja”.

2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja Muhamad Rifai et al (2021). Dan dalam Penelitian Halawa (2020) yang berjudul

telah diuraikan dalam hasil penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hubungan variabel dalam penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan untuk diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H1: Diduga Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan.
2. H2: Diduga Budaya Organisasi berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan.
3. H3: Diduga Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja.
4. H4: Diduga Budaya Organisasi berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja.
5. H5: Diduga Kepuasan Kerja berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan.
6. H6: Diduga Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.
7. H7: Diduga Budaya Organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.