

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan untuk mengetahui bagaimana metode penelitian yang dilakukan . Penelitian terdahulu juga berguna sebagai tolak ukur peneliti dalam menulis dan menganalisis suatu penelitian. Berikut merupakan penelitian terdahulu, penelitian yang berjudul Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening Studi pada kantor pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero) penelitian Rani Mariam (2009), penelitian ini menggunakan proportional random sampling. kuesioner dibagikan langsung pada responden dan peneliti dapat memberikan penjelasan mengenai tujuan survey dan pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden serta tanggapan atas kuesioner dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah diisi oleh responden. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, Kepuasan kerja mampu mendorong kinerja karyawan, Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya penelitian yang berjudul Analisis pengaruh budaya organisasi,kepuasan kerja,dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional, PT. PLN (Persero) APJ Semarang penelitian dari Heriyanti, S. (2007). Metode data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah

menggunakan kuesioner. Metode ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan memberi tanggapan atas pernyataan dari kuesioner dapat memberikan penjelasan mengenai tujuan survei dan pernyataan yang kurang dipahami oleh responden. Kuesioner dapat langsung dikumpulkan, setelah selesai diisi oleh responden. Peningkatankinerja karyawan dipengaruhi oleh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional, dimana Komitmen Organisasional dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja karyawan melalui Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan..

Selanjutnya penelitian yang berjudul Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan percetakan dimas kota palembang, PT.Kawasan Industri Medan Mohd.Kurniawan DP (2018) jenis data kuantitatif yang didapatkan dari data primer dan data sekunder sebagai data pendukung penelitian ini. Data primer adalah data yang diperoleh dan dikumpulkan sendiri oleh peneliti yang dianggap relevan dengan penelitian, seperti data yang didapat dari penyebaran kuesioner / angket yang diisi responden. Gaya Kepemimpinan perlu ditingkatkan dengan lebih memperhatikan pemberian kompensasi pada pegawai negeri yang telah bekerja dengan baik. Melibatkan karyawan dalam pemecahan masalah, karena memiliki pengaruh yang signifikan dan positif dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Selanjutnya penelitian dengan judul Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja keuangan, Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kabupaten Badung. Ni Made Ria Satyawati, I Wayan Suartana (2014) Penelitian ini dilakukan pada Lembaga Perkreditan Desa

(LPD) di Kabupaten Badung. Sampel yang digunakan yaitu sebanyak 5 LPD dan menggunakan 244 responden dengan teknik purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner. Hasil menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja keuangan, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja tetapi berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan, sedangkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan.

Penelitian yang berjudul Analisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan, studi Kasus Pada RS Roemani Semarang Ratna Kusumawati (2008). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada karyawan Rumah Sakit Rumani. Sedang data sekunder bersumber dari penelitian terdahulu dan dokumentasi lainnya yang relevan. Hasil dari pra survey yang peneliti lakukan di RS Roemani menunjukkan bahwa penelitian mengenai budaya organisasi selama ini belum pernah ada. Hal ini sesuai pengakuan dari ketua diklat RS Roemani. Pernyataan yang sama juga dilontarkan oleh staf RS Roemani mengenai turn over karyawan yang dinilai cukup tinggi, namun demikian belum banyak dilakukan penelitian terhadap hal yang berhubungan dengan masalah tersebut, seperti misalnya masalah kepuasan kerja.

Yang terakhir yaitu penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja. Deasy Rachmawati Aziizah (2018) seluruh guru SMA Negeri ter-Akreditasi

“A” di Kota Depok, Jawa Barat, yaitu sebanyak 303 orang dari delapan sekolah. Sampel yang diambil sebanyak 283 orang dengan teknik pengambilan proporsionate random sampling. Penelitian ini terdiri dari dua variabel eksogen (independent variable) yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, satu variabel moderator yaitu kepuasan kerja, dan satu variabel endogen (dependent variable) yaitu kinerja guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru ditandai dengan perhatian pimpinan terhadap bawahan, rekan kerja, gaji/upah, pekerjaan itu sendiri dan kenaikan jabatan sehingga dapat meingkatkan kinerja para guru.

B. Tinjauan Pustaka

Dalam penelitian ini di sampaikan beberapa sumber mengenai variabel terkait yang akan di gunakan sebagai acuan.berikut adalah beberapa landasan teori yang di gunakan dalam penelitian ini.

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja *job performance* karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik.

Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja. Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Waldman (2021) kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2016) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Soeprihantono (2018) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Kinerja karyawan merupakan capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau program yang sudah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan dan sasaran yang telah diciptakan oleh perusahaan yang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Mangkunegara (2016) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain yaitu

kepuasan kerja,tingkat imbalan,keterampilan,kemampuan afeksi dan kreativitas individu. Selain itu menurut mangkunegara (2016) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan

Kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (Intelligence quotient) di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari,karena akan lebih mudah mencapai kinerja yang di harapkan.oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seseorang dalam menghadapi situasi.motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator merupakan aspek-aspek yang menjadi tolak ukur dalam menilai kinerja.ada lima indikator untuk menurut mangkunegara (2016) yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja

Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.yang

termasuk dalam kualitas kerja yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.

2. Kuantitas Kerja

Volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Ketepatan Waktu

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan perilaku kerjanya setiap hari.

4. Efisiensi kerja

Menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk optimalkan penggunaan sumber daya (waktu, biaya, bahan, tenaga) seperti biaya operasional lebih efisien dan penggunaan bahan/material tidak boros.

5. Kreativitas

Kemampuan karyawan untuk menghasilkan ide atau solusi baru sehingga karyawan dapat memecahkan masalah yang terjadi di dalam perusahaan.

2. Gaya kepemimpinan

a. Pengertian Gaya kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah

pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi (Robbins.2006). menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu,menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangun motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjaring jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Fuad Mas'ud (2004), mengatakan gaya kepemimpinan terdiri dari empat dimensi gaya kepemimpinan yaitu: (1) Gaya partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengharapkan saransaran dan ide-ide dari bawahan sebelum mengambil suatu keputusan Vroom dan Jago (2018) bahwa dalam gaya kepemimpinan partisipatif untuk pengambilan keputusan juga dipengaruhi oleh partisipasi bawahan; (2) Gaya pengasuh, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin memperhatikan bawahan dalam peningkatan karier, memberikan bimbingan, arahan, bantuan dan bersikap baik serta menghargai bawahan yang bekerja dengan tepat waktu (3) Gaya Otoriter, yaitu gaya kepemimpinan yang tidak membutuhkan pokok-pokok pikiran dari bawahan dan mengutamakan kekuasaan serta prestis sehingga seorang pemimpin mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dalam pengambilan keputusan Mas'ud (2004); dan (4) Gaya

berorientasi pada tugas, yaitu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menuntut bawahan untuk disiplin dalam hal pekerjaan (Mas'ud,2004).

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Gaya kepemimpinan

Pada dasarnya budaya organisasi tidak dapat berjalan sendiri, melainkan terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangannya. Mas'ud (2004) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi dibentuk melalui interaksi empat faktor utama yaitu faktor karakter perorangan (characteristics of organizational members), faktor etika perusahaan (organizational ethics), faktor pembagian hak (property of rights), dan faktor struktur organisasi (organizational structure). gaya kepemimpinan seseorang tidak lahir begitu saja, melainkan ada faktor-faktor yang memengaruhinya. Berikut ini sejumlah faktor yang memengaruhi gaya kepemimpinan seseorang:

1. Karakteristik Pribadi Pemimpin

Kecerdasan dan motivasi tinggi dari dalam diri pribadi pemimpin akan mempengaruhi gaya kepemimpinannya. Mereka umumnya memiliki tingkat intelegensi yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan para anggota tim.

2. Kecakapan dan Pengalaman

Gaya kepemimpinan seseorang akan terbentuk berdasarkan tingkat kecakapan pemimpin untuk menyelesaikan tugas dengan hasil optimal

dalam waktu singkat, serta bisa memanfaatkan semua tenaga dan sarana secara efisien. Pengalaman yang dimiliki juga akan menjadi pertimbangan pemimpin untuk memilih gaya kepemimpinan yang sesuai.

3. Situasi dan Kondisi

Situasi dan kondisi yang berbeda akan membentuk gaya kepemimpinan yang berbeda pula. Misalnya, pada saat situasi sedang kacau, maka akan lebih efektif jika pemimpin yang in charge adalah seseorang yang karismatik atau jika organisasi mengalami stuck dan tidak berkembang, maka diperlukan pemimpin yang transformasional untuk menggebrak semuanya. Seperti itulah bagaimana situasi bisa menjadi faktor yang memengaruhi gaya kepemimpinan seseorang.

c. Macam Gaya kepemimpinan

Menurut Mas'ud (2004) terdapat tiga macam gaya kepemimpinan, antara lain sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan Direktif

Tipe gaya kepemimpinan ini sama dengan model kepemimpinan otokratis bahwa pendekatan yang dilakukan melalui tekanan, pemaksaan dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam jenis gaya kepemimpinan ini tidak ada partisipasi dari bawahannya.

2. Gaya Kepemimpinan Suportif

Gaya kepemimpinan suportif memberi perhatian kepada para bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja karyawan.

3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran dari bawahan dalam rangka mengambil sebuah keputusan.

d. Indikator Gaya kepemimpinan

Menurut Mas'ud (2004) terdapat 6 indikator untuk menilai gaya kepemimpinan yaitu :

1) Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2) Kemampuan memotivasi

Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3) Kemampuan komunikasi

Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4) Kemampuan mengendalikan bawahan

Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya.

5) Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6) Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

3. Budaya Organisasi

a. Pengertian budaya organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan

bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi Greenberg & Baron, (2000). Budaya organisasi berkaitan dengan konteks perkembangan organisasi, artinya budaya berakar pada sejarah organisasi, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung (Cahyono,2005)

Robbins & Judge (2015) budaya *culture* merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka penulis mengambil kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan keyakinan, nilai, norma dan perilaku yang sebelumnya dianut bersama oleh seluruh kelompok diorganisasi dan turun temurun ke individu atau kelompok baru untuk menyelesaikan persoalan dalam berorganisasi dan menghadapi tujuan organisasi. Budaya organisasi terbentuk karena kebiasaan keyakinan, nilai, norma dan perilaku yang dilakukan antara individu atau kelompok dalam sebuah organisasi. Hal ini yang membuat budaya organisasi membedakan ciri antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi yang positif dan kuat dapat membuat organisasi menjadi lebih efektif.

b. Fungsi budaya organisasi

Robbins & Judge (2015) mengatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai:

- 1) Budaya memiliki peranan untuk mendefinisikan batasan Budaya menciptakan perbedaan yang signifikan antara satu organisasi dengan organisasi lain.
- 2) Budaya menyampaikan suatu perasaan akan identitas bagi para anggota organisasi. Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa menjadi bagian penting darinya.
- 3) Budaya akan menimbulkan komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu seseorang. Budaya menciptakan komitmen pada organisasi yang mengataskannya kepentingan diri sendiri.
- 4) Mendorong stabilitas dari sistem sosial. Budaya dapat meningkatkan keseimbangan sistem sosial.
- 5) Pengambilan perasaan dan mekanisme pengendalian yang membimbing dan membentuk tingkah laku dan perilaku dari para pekerja. Budaya berfungsi untuk membuat kendali untuk memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi

Banyak keuntungan yang bisa didapatkan oleh perusahaan apabila memiliki budaya organisasi yang sehat. bila budaya perusahaan yang ada justru

menurunkan tingkat produktivitas dan profitabilitas perusahaan, mungkin hal ini disebabkan karena budaya organisasi yang tidak baik. Untuk memperbaikinya, kita perlu memperhatikan beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi. Pada dasarnya budaya organisasi tidak dapat berjalan sendiri, melainkan terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangannya. Robbins & Judge (2015) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi dibentuk melalui interaksi empat faktor utama yaitu faktor karakter perorangan (*characteristics of organizational members*), faktor etika perusahaan (*organizational ethics*), faktor pembagian hak (*property of rights*), dan faktor struktur organisasi (*organizational structure*). Terdapat 5 cara pemimpin membentuk budaya organisasi perusahaan, antara lain atensi, reaksi terhadap krisis, model peran, alokasinya terhadap penghargaan dan kriteria terhadap seleksi karyawan. Selain faktor kepemimpinan, faktor lain yang mempengaruhi budaya organisasi perusahaan yaitu:

1. Motivasi

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu dalam mencapai tujuannya. Tiga elemen utama dalam definisi ini diantaranya adalah intensitas, arah, dan ketekunan. Pada umumnya motivasi yang diberikan oleh perusahaan berupa uang, apresiasi terhadap kerja keras karyawan atau perhatian terhadap lingkungan kerja

2. Gaya manajemen dan kepemimpinan

Gaya manajemen dan kepemimpinan yang ada di perusahaan juga dipengaruhi oleh struktur organisasi perusahaan. Hal-hal yang dipengaruhi

antara lain: kegiatan memimpin dan mengendalikan, kegiatan organisasi dan mengendalikan karyawan.

3. Komunikasi

Pola komunikasi yang berdampak positif bagi budaya perusahaan adalah yang bersifat efektif. komunikasi yang efektif memudahkan pihak manajemen untuk melakukan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, mengumumkan aturan perusahaan, dan menginformasikan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan.

4. Tingkat formalitas organisasi

Organisasi dengan tingkat formalitas yang tinggi memiliki kecenderungan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti, dan berpegang pada semua aturan tertulisnya. Sedangkan, dalam organisasi dengan tingkat formalitas yang rendah, karyawan justru dilatih untuk menghadapi ketidakpastian secara kreatif dan mandiri.

d. Indikator budaya organisasi

Budaya organisasi memiliki banyak ciri, sifat dan karakteristik yang dikemukakan oleh para ahli, Robbins & Judge (2015) ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu:

1) Inovasi dan pengambilan risiko

Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.

2) Disiplin dan tanggung jawab

Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis dan menyelesaikan pekerjaan secara cermat.

3) Orientasi pada hasil

Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4) Orientasi pada orang

Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas manusia yang ada dalam organisasi ketimbang pada individu-individu.

5) Orientasi pada tim

Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang individu-individu.

6) Keagresifan

Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai dan hanya diam saja.

7) Stabilitas

Sejauh mana aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan status untuk terus berkembang dan tumbuh.

4. Kepuasan kerja

a. Pengertian kepuasan kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat

individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Menurut Sunarta (2019) kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan . kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Menurut Robbins (2003) kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya.

Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting

dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (yang didapatnya). dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

b. Fungsi kepuasan kerja

Sunarta, (2019) perasaan positif atas hasil kerja merupakan ungkapan atas apa yang ada dalam hati seorang pegawai dalam menilai sesuatu yang dilakukannya baik secara individu maupun bersama. rasa puas atas proses dan hasil kerja yang diperoleh pegawai akan memperkuat komitmen dan etos kerja dalam mencapai tujuan organisasi. kepuasan kerja memiliki fungsi untuk meningkatkan semangat

dan hasil kerja dari karyawan. jadi menurut peneliti apabila karyawan tidak memiliki rasa puas dalam bekerja maka semangat dan hasil kerja karyawan akan menurun dan membuat tercapainya tujuan organisasi terhambat. Sedangkan jika karyawan merasa puas dalam bekerja maka karyawan tersebut bisa memberikan kontribusi yang positif terhadap organisasi. kepuasan kerja dapat meningkatkan semangat kerja dan memperkuat komitmen karyawan kepada perusahaan, (Sunarta, 2019).

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner dan (Sunarta, 2019) yaitu sebagai berikut

1) Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2) Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

3) Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4) Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5) Komponen genetik (*Genetic components*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

D. Indikator Kepuasan Kerja

Selain penyebab kepuasan kerja, ada juga faktor penentu kepuasan kerja.

Diantaranya adalah sebagai berikut:

1) Kepuasan pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

2) Kepuasan dengan atasan (*supervision*)

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consideration*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan

adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

3) Kepuasan hubungan teman sekerja (*workers*)

Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya

4) Kepuasan pengembangan peluang karir Promosi (*promotion*)

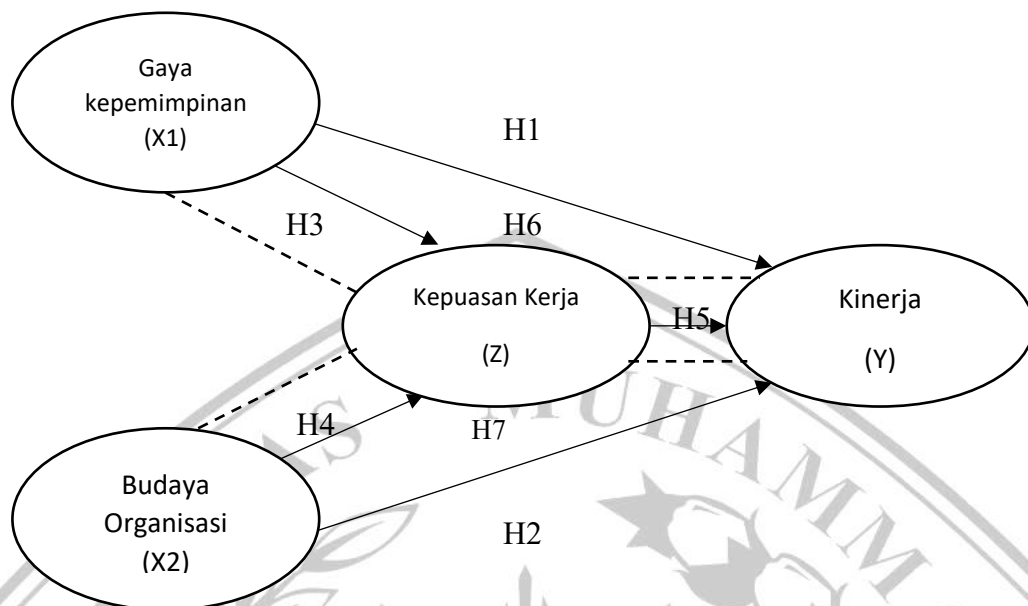
Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

5) Kepuasan terhadap gaji atau upah (*pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

C. Kerangka Pikir

Menurut Sugiyono (2019) merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. kerangka pemikiran yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Kerangka pemikiran pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka pikir

Sumber: Dirancang oleh peneliti, Maret 2025

Dalam penelitian ini terdapat 2 variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan (X1) dan budaya organisasi (X2), 1 variabel terikat yaitu kinerja (Y), dan 1 variabel intervening yaitu kepuasan kerja (Z). Kerangka konseptual pada penelitian ini ditunjang oleh beberapa penelitian terdahulu, salah satunya penelitian dari Sugiyono (2019) yang memperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening sehingga dapat disusun kerangka konseptual seperti gambar 2.1 diatas.

D. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian di amna rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat. Dilihat

dari penelitian terdahulu dan rumusan masalah di atas perumusan hipotesis ditunjukkan sebagai berikut, yaitu :

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Johannes (2016) kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integritas yang serasi dan mendorong kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal.

Kepemimpinan yang efektif yaitu pemimpin yang dapat memainkan perannya secara positif sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila karyawan tersebut mampu menghasilkan hasil kerja yang mencapai standar atau melebihi dari standar yang telah ditetapkan dalam organisasi, dan hasil kinerja yang tidak baik apabila tidak mampu menghasilkan hasil kerja yang mencapai standar atau melebihi dari standar yang telah ditetapkan dalam organisasi.

H2: Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Wibowo (2013), menyatakan bahwa studi yang pernah dilakukan menunjukkan bahwa suatu organisasi yang melakukan perubahan budaya organisasinya mampu meningkatkan kinerjanya sangat signifikan dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukan perubahan organisasi.

Menurut Barney dalam Lado dan Wilson (2021), nilai-nilai yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya.

H3: Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan

Menurut penelitian Syaharuddin (2019) yang mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang akan mempengaruhi perilaku kerja yaitu seperti *turn over* karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja. Pemimpin yang efektif dalam kepemimpinannya harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan bawasanya sehingga mampu mempengaruhi kepuasan kerja para karyawannya (Fauzan,2015)

H4 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

Dengan adanya budaya organisasi akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja serta kreativitas yang tinggi Budiarto & Prasetyo, (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja, kecenderungan untuk tinggal dalam organisasi, dan keterlibatan

kerja, tergantung pada kecocokan antara karakteristik individu dan budaya organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Syaharuddin (2019) yang mendapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Maharjan dalam Budiarto & Prasetyo, (2019) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai karena termotivasi dengan pekerjaan dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Himawan (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang digambarkan pada kepuasan gaji, promosi, supervisi dan kerja sama antar pekerja sangat besar pengaruhnya meningkatkan kinerjanya. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan dibutuhkan kepuasan kerja yang tinggi dari karyawan. Pendapat diatas sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Budiarto & Prasetyo (2019) bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

H6 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan yang tepat akan berdampak pada hubungan yang baik antara atasan dan bawahan yang berdampak pada situasi kerja yang menjadi nyaman. Situasi yang nyaman menciptakan tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi sehingga kinerja karyawan bisa meningkat. Jadi karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi karena gaya kepemimpinan yang tepat akan

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Budiarto & Prasetyo,2019)

H7 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Kinerja karyawan akan meningkat apabila memperhatikan kepuasan kerja karyawan melalui penerapan budaya organisasi yang lebih kondusif. Jadi semakin baik budaya organisasi yang diciptakan maka karyawan akan semakin merasa puas, sehingga akan menghasilkan kinerja yang makin tinggi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Budiarto & Prasetyo,2019)

