

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KEPUASAN KERJA KARYAWAN UNTUK  
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN**

( Studi Pada PD. BPR BKK Purwodadi)



**SKRIPSI**

Disusun dan diajukan sebagai salah satu syarat  
Untuk menyelesaikan Program Sarjana ( S1 )  
Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

**Bima Jati Kusuma**

**12010110120098**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG**

**2015**

**HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Bima Jati Kusuma  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010110120098  
Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen  
Judul Skripsi : **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KEPUASAN KERJA  
KARYAWAN UNTUK  
MENINGKATKAN KINERJA  
KARYAWAN ”(Studi Pada PD. BPR  
BKK Purwodadi)**  
Dosen Pembimbing : Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing Skripsi

Semarang, 17Desember 2015



Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S.

NIP. 19570218 198403 2001

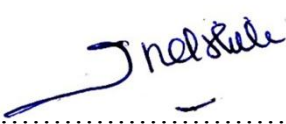
## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN


NamaPenyusun : Bima Jati Kusuma  
NomorIndukMahasiswa : 12010110120098  
Fakultas / Jurusan :Ekonomika dan Bisnis / Manajemen  
JudulSkripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan BudayaOrganisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan ( Studi Pada PD. BPR BKK Purwodadi).


Telah dinyatakan Lulus Ujian pada tanggal 28 Desember 2015.

Tim Penguji :

Tanda Tangan :

1. Dr.Hj. Indi Djastuti, M.S (..........)

2. Dr. Ahyar Yuniawan, SE, M.Si(..........)

3. Dra. Rini Nugraheni, MM (..........)

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan”

Surah Ash-Sharh:6

### **Karya ini saya persembahkan untuk :**

Bapak, Ibu , Nenek, Adik-adik, Keluarga besar, Teman-teman dan  
Kekasih saya tercinta....

Terima kasih untuk setiap doa yang kalian panjatkan kepada Allah  
untukku....

Terima kasih untuk semua kesabaran yang tak ada habisnya....

Terima kasih telah menjadikan hidupku berarti selama ini....

Semoga kelak aku bisa membalas semua kebaikan kalian....

Aamiin Yaa Allah Yaa Robbal'Alamiin....

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini saya Bima Jati Kusuma, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PD. BPR BKK Purwodadi) adalah hasil tulisan saya sendiri.

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Semarang, 17 Desember 2015

Yang membuat pernyataan,

Bima Jati Kusuma

NIM. 12010110120098

## ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the influence of leadership styles and organizational culture towards job satisfaction and job satisfaction influence on performance of employees PD BPR BKK Purwodadi. Samples obtained as many as 56 respondent. To simplify troubleshooting, this research was carried out using the method of linear regression analysis and analysis of pathways and Sobel Test with the help of SPSS 16.0.

The results of this research are: the first Hypothesis leadership style proved to be positive and significant effect against the job satisfaction, with the obtained test results – t of 5,943 and sig.  $\alpha = 0.05 < 0.000$ . The second hypothesis is proven influential positive organizational culture and significantly to job satisfaction, with the obtained test results – t of 4,533 and sig.  $\alpha = 0.05 < 0.000$ . Hypothesis three leadership style proved to be positive and significant effect on performance of employees, with the obtained test results – t of 2,223 and sig.  $\alpha = 0.05 < 0,031$ . Hypothesis four organizational culture proved to be positive and significant effect on performance of employees, with the obtained test results – t of 2,150 and sig.  $0,036 < \alpha = 0.05$  .

The hypothesis job satisfaction proved positive and significant effect on performance of employees, with the obtained test results – t of 4,466 and sig.  $\alpha = 0.05 < 0.000$ . Intervening test proves that job satisfaction into variables that mediate the leadership styles on performance of employees, so that it can be concluded with the application of a more appropriate leadership style will effect earlier on increased job satisfaction and job satisfaction of this high performance employees improving PD BPR BKK Purwodadi. Intervening test proves that job satisfaction into variables that mediate the organizational culture on performance of employees, so that it can be concluded with the application of organizational culture that will better take effect earlier on increased job satisfaction and job satisfaction of this high performance increase employee PD. BPR BKK Purwodadi.

Key words : *leadership style, culture of the Organization, job satisfaction, performance eemployee*

## ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PD. BPR BKK Purwodadi. Sampel yang diperoleh sebanyak 56 responden. Untuk memudahkan pemecahan masalah, penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode analisis regresi linear dan analisis jalur serta *Sobel Test* dengan bantuan SPSS 16.0.

Hasil penelitian ini adalah: Hipotesis pertama Gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan didapat hasil uji - t sebesar 5,943 dan sig. 0,000 <  $\alpha$  = 0,05. Hipotesis kedua Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan didapat hasil uji - t sebesar 4,533 dan sig. 0,000 <  $\alpha$  = 0,05. Hipotesis ke-tiga Gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan didapat hasil uji - t sebesar 2,223 dan sig. 0,031 <  $\alpha$  = 0,05. Hipotesis ke-empat Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan didapat hasil uji - t sebesar 2,150 dan sig. 0,036 <  $\alpha$  = 0,05.

Hipotesis ke-lima Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan didapat hasil uji - t sebesar 4,466 dan sig. 0,000 <  $\alpha$  = 0,05. Uji intervening membuktikan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel yang memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan dengan penerapan gaya kepemimpinan yang lebih tepat akan berpengaruh lebih dahulu pada peningkatan kepuasan kerja dan dari kepuasan kerja yang tinggi ini meningkatkan kinerja karyawan PD. BPR Bank BKK Purwodadi. Uji intervening membuktikan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel yang memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan dengan penerapan budaya organisasi yang lebih baik akan berpengaruh lebih dahulu pada peningkatan kepuasan kerja dan dari kepuasan kerja yang tinggi ini meningkatkan kinerja karyawan PD. BPR Bank BKK Purwodadi.

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

## KATA PENGANTAR

Terucap syukur kepada Allah SWT karena atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini bukanlah merupakan suatu yang instan. Namun merupakan buah dari suatu proses yang relatif panjang, menyita segenap waktu, tenaga dan pikiran. Penulisan skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi dari Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Yang pasti, tanpa segenap doa dan dukungan dari berbagai pihak mustahil penulis sanggup untuk menyelesaikan skripsi ini.

Dengan segala kerendahan hati, ucapan terima kasih penulis berikan kepada:

1. Dr. Suharnomo, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNDIP
2. Dr. Hj. Indi Djastuti, MS selaku Dosen Pembimbing skripsi yang senantiasa meluangkan waktu, tenaga, pikiran dalam memberikan pengarahan, bimbingan dan motivasi dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Dr. Irene Rini Demi Pangestuti, ME selaku Dosen Wali yang senantiasa memberikan petunjuk dan arahan selama masa studi perkuliahan ini hingga terselesaikannya skripsi ini
4. Erman Denny Arfianto, SE, MM selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNDIP atas segala arahan dan ilmu yang bermanfaat
5. Harisanto, SE selaku Direktur Utama PD. BPR BKK Purwodadi yang telah memberikan dukungan dalam penyelesaian skripsi ini



6. Aan Musthofa, SE selaku Kabid SDM dan Umum PD. BPR BKK Purwodadi atas segala ilmu dan arahan yang bermanfaat bagi penyelesaian skripsi ini
7. Segenap dosen pengajar Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNDIP
8. Heru Gunawan dan Nur Asromah selaku Bapak dan Ibu saya, Pariyem selaku Nenek saya, Adik-Adik dan keluarga saya yang senantiasa memberikan motivasi dan doa sehingga terselesaikannya skripsi ini
9. Teman-teman saya Kopeterz yang selama ini menjadi keluarga kedua saya dan semua kenangan indahny
10. Fraya Fadiana Anindita kekasih saya yang tercinta yang tak pernah bosan memberikan semangat dan kasihnya...

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan yang disebabkan oleh kelalaian dan keterbatasan waktu, tenaga juga kemampuan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu penulis mohon maaf apabila terdapat banyak kekurangan dan kesalahan. Harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Aamiin Yaa Allah Yaa Robbal'Alamiin.

Semarang, 17 Desember 2015

Bima Jati Kusuma  
NIM. 12010110120098

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	I
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI .....	II
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN .....	III
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	IV
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	V
ABSTRACT .....	VI
ABSTRAKSI .....	VII
KATA PENGANTAR .....	VIII
DAFTAR TABEL .....	XIV
DAFTAR GAMBAR .....	XVI
DAFTAR LAMPIRAN	
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Permasalahan Penelitian .....	6
1.3. Pertanyaan Penelitian .....	7
1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	7
1.4.1. Tujuan Penelitian .....	7
1.4.2. Manfaat Penelitian .....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	9
2.1. Landasan Teori .....	9
2.1.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan .....	9
2.1.2. Fungsi Gaya Kepemimpinan .....	9
2.1.3. Bentuk-bentuk Gaya Kepemimpin .....	11
2.1.4. Pengertian Budaya Organisasi .....	12
2.1.5. Fungsi Budaya Organisasi .....	13
2.1.6. Manfaat Budaya Organisasi .....	15

2.1.7. Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan .....	17
2.1.8. Teori Kepuasan Kerja .....	18
2.1.9. Pengertian Kinerja Karyawan .....	21
2.2. Hubungan Antar Variabel .....	24
2.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan .....	24
2.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan .....	26
2.2.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan .....	27
2.2.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	28
2.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	29
2.3. Penelitian Terdahulu .....	31
2.4. Kerangka Pemikiran Penelitian .....	36
2.5. Hipotesis .....	36
2.6. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	37
2.6.1. Variabel Penelitian .....	37
2.6.2. Devinisi Operasional dan Indikator Variabel .....	38
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>41</b>
3.1. Populasi dan Sampel .....	41
3.1.1. Populasi .....	41
3.1.2 Sampel .....	41
3.2. Jenis dan Sumber Data .....	41
3.3. Teknik Pengumpulan Data .....	42
3.4. Teknik Analisis Data .....	43
3.4.1. Statistik Deskriptif .....	43
3.5. Uji Validitas dan Relibilitas .....	43
3.6. Uji Asumsi Klasik .....	44

3.6.1. Uji Normalitas .....	44
3.6.2. Uji Multikolinieritas .....	45
3.6.3. Uji Linearitas .....	46
3.7. Analisis Regresi Beranda .....	46
3.8. Uji Goodnes Of Fit .....	47
3.8.1. Uji Kelayakan Model (Uji F) .....	47
3.9. Uji Parsial (Uji t) .....	48
3.10. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	49
3.11. Analisis Jalur .....	50
3.12. Sobel Test .....	50
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>52</b>
4.1. Gambaran Umum PD, BPR Bank BKK Purwodadi .....	52
4.1.1. Sejarah PD, BPR Bank BKK Purwodadi .....	52
4.1.2. Visi dan Misi PD, BPR Bank BKK Purwodadi .....	53
4.1.3. Struktur Organisasi PD, BPR Bank BKK Purwodadi .....	54
4.1.4. Deskripsi Jabatan PD, BPR Bank BKK Purwodadi .....	55
4.2. Gambaran Umum Responden .....	58
4.2.1. Karakteristik Responden .....	58
4.2.2. Profil Jenis Kelamin Responden .....	60
4.2.3. Profil Umur Responden .....	60
4.2.4. Profil Lama Bekerja Responden .....	61
4.2.5. Profil Pendidikan Responden .....	62
4.3. Analisis Data .....	64
4.3.1. Analisis Deskripsi Variabel .....	64
4.4. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	73
4.4.1. Uji Validitas .....	73
4.4.2. Uji Reliabilitas .....	75
4.5. Uji Asumsi Klasik .....	76

4.5.1. Uji Normalitas .....	76
4.5.2. Uji Multikolinearitas .....	88
4.5.3. Uji Linearitas .....	90
4.6. Analisis Regresi Berganda .....	93
4.7. Goodnes Of Fit .....	96
4.8. Pengujian Hipotesis .....	98
4.9. Koefisien Determinasi .....	101
4.10. Analisis Jalur dan Sobel Test .....	103
4.11. Pembahasan .....	107
BAB V PENUTUP .....	121
5.1. Simpulan .....	121
5.2. Keterbatasan Penelitian .....	123
5.3. Saran .....	124
5.3.1. Saran bagi Perusahaan .....	124
5.3.2. Saran Bagi Peneliti Mendatang .....	125
DAFTAR PUSTAKA .....	126

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	31
Tabel 4.1 Proses Penyebaran Koesioner .....	59
Tabel 4.2 Data Resonden berdasarkan Jenis Kelamin .....	60
Tabel 4.3 Data Resonden berdasarkan Umur.....	61
Tabel 4.4 Data Resonden berdasarkan Lama Bekerja .....	62
Tabel 4.5 Data Resonden berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	63
Tabel 4.6 Hasil Pernyataan Resonden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan .....	66
Tabel 4.7 Hasil Pernyataan Resonden Terhadap Variabel Budaya Organisasi.....	68
Tabel 4.8 Hasil Pernyataan Resonden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja .....	70
Tabel 4.9 Hasil Pernyataan Resonden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan .....	72
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas.....	74
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas .....	75
Tabel 4.12 Uji Kolmogorov Smirnov-Shapiro Wilk .....	76
Tabel 4.13 Hasil Uji MultikolinearitasGaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	88
Tabel 4.14 Hasil Uji MultikolinearitasGaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	89
Tabel 4.15 Hasil Uji Linearitas Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja .....	90
Tabel 4.16 Hasil Uji Linearitas Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja .....	91
Tabel 4.17 Hasil Uji Linearitas Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan .....	91

Tabel 4.18 Hasil Uji Linearitas Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	92
Tabel 4.19 Hasil Uji Linearitas Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	93
Tabel 4.20 Hasil Regresi Berganda Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	94
Tabel 4.21 Hasil Regresi Berganda Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi .....	95
Tabel 4.22 Hasil Uji – F Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi.....	97
Tabel 4.23 Hasil Uji – F Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	98
Tabel 4.24 Hasil Uji – t Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	95
Tabel 4.25 Hasil Uji – t Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	100
Tabel 4.26 Hasil Koefisien Determinasi Gaya Kepemimpinan dan Budaya organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	102
Tabel 4.27 Hasil Koefisien Determinasi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	103

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Fungsi Budaya Organisasi menurut Kreitner dan Kinicki ....	15
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Penelitian .....	36
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PD BPR BKK Purwodadi .....	54
Gambar 4.2 Grafik Histogram Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja .....	78
Gambar 4.3 Grafik Histogram Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	79
Gambar 4.4 Grafik Normal Q – Q Plot Gaya Kepemimpinan .....	80
Gambar 4.5 Grafik Detendred Normal Q – Q Plot Gaya Kepemimpinan .....	81
Gambar 4.6 Grafik Normal Q – Q Plot Budaya Organisasi .....	82
Gambar 4.7 Grafik Detendred Normal Q – Q Plot Budaya Organisasi .....	83
Gambar 4.8 Grafik Normal Q – Q Plot Kepuasan Kerja .....	84
Gambar 4.9 Grafik Detendred Normal Q – Q Plot Kepuasan Kerja .....	85
Gambar 4.10 Grafik Normal Q – Q Plot Kinerja Karyawan .....	86
Gambar 4.11 Grafik Detendred Normal Q – Q Plot Kinerja Karyawan .....	87
Gambar 4.12 Analisis Jalur Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja .....	104



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Setiap karyawan dalam perusahaan dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja perusahaan tergantung pada kinerja karyawannya ( Gibson, et all, 1995). Kinerja adalah tingkatan hasil kerja karyawan terhadap pekerjaan secara efisien dan efektif yang bermanfaat bagi perusahaan ( Simamora, 2003). Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang diperoleh dengan standar kerja yang diterapkan perusahaan. Mangkunegara ( 2004) kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan perusahaan kepadanya.

Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel diantaranya yaitu Gaya kepemimpinan dan Budaya organisasi, dari penelitian Hendriawan (2009) serta Ratna Kusumawati (2009). Kepemimpinan pemimpin dalam suatu perusahaan dirasa sangat penting, karena pemimpin memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan perusahaan yang biasa tertuang dalam visi dan misi perusahaan, temuan penelitian Hendriawan (2009). Variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yakni budaya organisasi, Ratna Kusumawati (2008) dalam temuan penelitiannya menjelaskan bahwa keseluruhan variabel budaya organisasi (inovasi, kemantapan, kepedulian, orientasi hasil, dan perilaku kepemimpinan) baik secara bersama-sama maupun parsial memberikan pengaruh yang signifikan bagi kinerja karyawan.

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu faktor bagi perusahaan atau organisasi untuk mencapai tingkat keberhasilan yang akan dicapai oleh perusahaan, karena tidak terpenuhinya kepuasan kerja karyawan akan berdampak pada hasil kerja yang kurang baik, proses kegiatan perusahaan dan atau organisasi juga akan terhambat jika karyawan tidak memiliki semangat untuk bekerja secara optimal Locke dalam Luthans (2005). Menciptakan kepuasan kerja karyawan tidaklah mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel – variabel yang mempengaruhinya antara lain Gaya kepemimpinan dan Budaya organisasi berjalan dengan baik dan sesuai dengan keinginan semua karyawan di dalam suatu organisasi atau perusahaan, temuan penelitian dari AA Mega Rosyani Putri (2006) serta Ni Made Rita Satyawati dan I Wayan Suartana (2014).

Budaya organisasi menjadi sangat penting dalam menghubungkan perusahaan dengan karyawan serta sebagai sarana interaksi kerja antar karyawan. Robbins (2006) mengatakan budaya organisasi mengandung arti sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi – organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara lebih saksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Menurut Dessler dalam AA Mega Rosyani Putri (2006) Budaya yang diterapkan dalam suatu perusahaan sangatlah penting, karena budaya organisasi tersebut yang akan mempengaruhi dan memberikan pedoman bagi karyawan untuk melaksanakan kegiatan pekerjaan mereka.

Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang muncul di dalam organisasi yang tercipta melalui norma, nilai, perilaku dan asumsi yang terbentuk dalam suatu perusahaan atau organisasi sehingga mempengaruhi seluruh elemen yang berada dalam perusahaan, penelitian oleh DimitrosBelias dan Athanisos Koutelios (2014). Budaya organisasi yang positif dan tumbuh menjadi kuat akan mampu memacu organisasi

kearah yang lebih baik. Sebaliknya, budaya kerja negaif akan memberi dampak negatif bagi organisasi.

Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, Menurut AA Mega Rosyani Putri (2006) yang melakukan penelitian terhadap karyawan PT. Dunia Garmen Internasional menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi yang tercipta dalam suatu perusahaan akan menjadi pemicu bagi semangat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya karena telah terpenuhinya kepuasan kerja karyawan.

Keberhasilan suatu perusahaan untuk meraih prestasi juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang ada di suatu perusahaan, atau yang sering disebut sebagai gaya kepemimpinan. Menurut Robbins (2003) gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang ditunjukkan seorang pemimpin yang mempengaruhi karyawan dan orang lain. Ni Made Rita Satyawati dan I Wayan Suartana (2014) dalam penelitiannya yang dilaksanakan di Lembaga Perkreditan Desa, Badung Bali menunjukkan keterkaitan dan pengaruh gaya kepemimpinan yang ditunjukkan seorang pemimpin terhadap karyawannya. Seorang pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan yang baik akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Peningkatan kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi tidak bisa dilepaskan dari peranan pemimpin dalam organisasi tersebut, gaya kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan. Pemimpin merupakan pencetus tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien, Kotter dalam Robbins (2006). Oleh sebab itu seorang pemimpin dituntut untuk menciptakan kondisi yang mampu memuaskan

karyawan dalam bekerja sehingga diperoleh karyawan yang tidak hanya mampu bekerja akan tetapi juga bersedia bekerja kearah pencapaian tujuan perusahaan,temuan penelitian (Yafang Tsai,2009).

Penelitian ini mengambil sampel pada karyawan PD.BPR BKK Purwodadi, dengan pertimbangan bahwa produk yang ditawarkan berupa jasa pelayanan terhadap nasabah yang mendudukan peran sumber daya manusia sebagai faktor yang sangat signifikan.Dengan semakin kuatnya arus persaingan bisnis perbankan khususnya di Kabupaten Grobogan, maka diperlukan kinerja yang optimal dari karyawan untuk memikat nasabah agar menyimpan dan memanfaatkan pinjaman modal di instansi perbankan tersebut.

PD.BPR BKK Purwodadi sebagai salah satu perusahaan perbankan senantiasa menginginkan karyawannya bekerja sungguh-sungguh dan berkinerja tinggi, seperti pernyataan Mathis dan Jackson (2001) bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Ratna kusumawati (2008) di RS Roemani, Semarang menjelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil pra-survey yang dilakukan oleh penulis mengidentifikasi beberapa permasalahan yang timbul kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan PD. BPR BKK Purwodadi. Yaitu beberapa karyawan senior memiliki hubungan kerja yang kurang baik dengan karyawan yang relatif junior atau bisa disebut *superioritas* karyawan senior terhadap karyawan. Hal ini sesuai dengan indikator kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Luthans (2006), terdapat lima dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan supervisor, dan rekan kerja.

Permasalahan mengenai kepuasan kerja karyawan yang lain yaitu besaran gaji yang diterima karyawan, besaran gaji yang diterima menurut sebagian besar karyawan PD. BPR BKK Purwodadi dinilai masih serba kekurangan. Maka dari itu banyak diantara karyawan tersebut membuka usaha tambahan guna menambah penghasilan keluarga karyawan.

Permasalahan yang terjadi kaitannya dengan kinerja karyawan PD. BPR BKK Purwodadi yaitu keterlambatan penyusunan laporan keuangan bulanan dan pada tahun 2014. Terdapat kasus bahwa kualitas pelayanan yang menurun kaitannya dengan pinjaman modal usaha, pihak karyawan perusahaan tanpa sepengetahuan manajemen menyetujui pinjaman atas dalih kedekatan kekeluargaan walaupun nasabah tersebut telah beberapa kali melakukan pinjaman dengan agunan dan jaminan sertifikat dan surat berharga lainnya yang berbeda-beda. Permasalahan kinerja karyawan tersebut bertolak belakang dengan arti kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2004) Kinerja karyawan (*job performance*) dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya.

Kenyataan ini menuntut pimpinan PD. BPR BKK Purwodadi perlu mengidentifikasi sumber-sumber yang mampu memotivasi karyawan secara efektif untuk meningkatkan kinerja karyawannya, sesuai dengan kondisi dan kemampuan perusahaan. Pihak pimpinan PD. BPR BKK Purwodadi senantiasa berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja karyawannya seperti halnya dengan melaksanakan kegiatan *outbond* dan kegiatan wisata lainnya setiap akhir tahun, namun hal itu masih belum cukup sebagai sarana peningkatan kepuasan kerja karyawan. PD. BPR BKK Purwodadi selama ini hanya terfokus untuk meningkatkan mutu pelayanannya terhadap nasabah, sehingga kurang memperhatikan dalam mengelola kepuasan kerja dan kinerja karyawannya. Pelayanan yang optimal bagi nasabah bukanlah salah satu

tugas yang harus dilaksanakan oleh jajaran pimpinan PD. BPR Bank BKK Purwodadi, peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan haruslah menjadi prioritas utama, bagaimana cara menciptakan kepuasan kerja karyawan secara positif akan berdampak pada semangat kerja tinggi yang ditunjukkan karyawan sehingga proses kegiatan operasional dan pelayanan yang optimal terhadap nasabah akan terwujud.

Berdasarkan uraian tersebut maka diajukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan serta Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan PD. BPR Bank BKK Purwodadi”**.

## **1.2 Permasalahan Penelitian**

Untuk dapat terus bersaing di dalam industri perbankan, pihak manajemen PD. BPR BKK Purwodadi dituntut untuk dapat mengambil keputusan dalam hal strategi yang tepat agar dapat bersaing di lingkungan bisnis. Gaya kepemimpinan dan Budaya organisasi merupakan faktor – faktor yang berhubungan dan merupakan unsur yang penting karena sangat berpengaruh terhadap perilaku setiap individu dalam perusahaan. PD. BPR BKK Purwodadi sendiri setelah dilakukan kegiatan wawancara oleh penulis, terdapat beberapa permasalahan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, salah satunya adalah kurangnya instruksi dari pimpinan kepada karyawannya untuk bekerja secara maksimal. Hal ini dapat dilihat dari segi kualitas pelayanan yang menurun, dimana terdapat transaksi keuangan perbankan yang tidak sesuai target pengumpulan dana pencairan dari dan oleh nasabah.

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh AA Mega Rosa Putri (2006) yang melakukan penelitian terhadap karyawan PT. Dunia Garmen Internasional menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan serta gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan

secara signifikan. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Ni Made Ria Satyawati dan I Wayan Suartana (2014) memberikan hasil yang berbeda. Hasil penelitian mereka menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien korelasi sebesar -0,286. Dari uraian data diatas, maka masih diperlukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PD. BPR Bank BKK Purwodadi.

### **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Dari uraian permasalahan penelitian tersebut, maka pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PD. BPR Bank BKK Purwodadi ?
2. Apakah Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PD. BPR Bank BKK Purwodadi ?
3. Apakah pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PD. BPR Bank BKK Purwodadi ?
4. Apakah pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PD. BPR Bank BKK Purwodadi ?
5. Apakah pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PD. BPR Bank BKK Purwodadi?

### **1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

#### **1.4.2 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Institusi  
Memberikan informasi kepada PD. BPR Bank BKK Purwodadi bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan.
2. Bagi Pembaca  
Diharapkan agar hasil penelitian ini dapat semakin menambah wawasan dan referensi yang berhubungan dengan Sumber Daya Manusia, baik bagi kalangan umum maupun kalangan akademis, khususnya akademi Universitas Diponegoro Semarang.
3. Bagi Penulis  
Sebagai sarana untuk memperluas wawasan dan menganalisis masalah – masalah aktual yang terjadi khususnya yang berhubungan dengan pengelolaan Sumber Daya Manusia.