

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
PT. PEGADAIAN KOTA TANJUNGPINANG**

**SKRIPSI**

**NURUL RAHMAINI  
NIM: 19612299**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN  
TANJUNGPINANG  
2023**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
PT. PEGADAIAN KOTA TANJUNGPINANG**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi  
Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Manajemen

**OLEH**

**NURUL RAHMAINI  
NIM: 19612299**

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN  
TANJUNGPINANG  
2023**

**HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
PT. PEGADAIAN KOTA TANJUNGPINANG**

Diajukan Kepada:

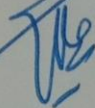
Panitia Komisi Ujian  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan  
Tanjungpinang

Oleh

NAMA : NURUL RAHMAINI  
NIM : 19612299

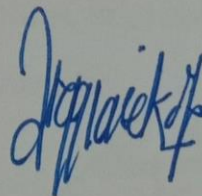
Menyetujui,

Pembimbing Pertama,



**Evita Sandra, S.Pd.Ek, M.M.**  
NIDN. 1029127202/Lektor


Pembimbing Kedua,



**Dr. Anggia Sekar Putri, S.E., M.M.**  
NIDN. 1030089102/Lektor

Menyetujui,

Ketua Program Studi



**Eka Kurnia Saputra, S.T., M.M.**  
NIDN. 1011088902/Lektor

**Skripsi Berjudul**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
PT. PEGADAIAN KOTA TANJUNGPINANG**

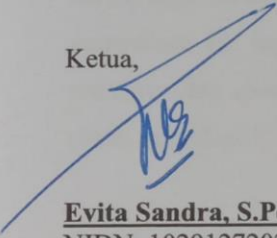
Yang Dipersiapkan dan Disusun Oleh:

NAMA : NURUL RAHMAINI  
NIM : 19612299

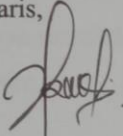
Telah Dipertahankan di Depan Panitia Komisi Ujian Pada Tanggal  
Dua Puluh Delapan Desember Tahun Dua Ribu Dua Puluh Tiga  
dan Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat Untuk Diterima

**Panitia Komisi Ujian**


Ketua,

  
**Evita Sandra, S.Pd.Ek, M.M.**  
NIDN. 1029127202/Lektor

Sekretaris,

  
**Risnawati, S.Sos., M.M.**  
NIDN. 1025118803/Lektor

Anggota,

  
**Muhammad Rizki, M.Hsc.**  
NIDN. 1021029102/Lektor

Tanjungpinang, 28 Desember 2023  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang  
Ketua,



**Charly Marlinda, S.E., M.Ak., Ak., CA.**  
NIDN. 1029127801/Lektor

## PERNYATAAN

Nama : Nurul Rahmaini  
NIM : 19612299  
Tahun Angkatan : 2019  
Indeks Prestasi Kumulatif : 3,6  
Program Studi : Manajemen  
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang

Dengan ini menyatakan bahwa Seluruh isi dan materi dari skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri dan bukan rekayasa maupun karya orang lain. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan apabila ternyata di kemudian hari saya membuat pernyataan palsu, maka saya siap diproses sesuai peraturan yang berlaku.

Tanjungpinang, 28 Desember 2023

Penyusun,



**Nurul Rahmaini**  
**NIM: 19612299**

## **MOTTO**

**“Selesaikan apa yang sudah kau mulai, jangan memulai apa yang tidak bisa  
kau selesaikan”**

**“Pada akhirnya takdir Allah selalu baik, walaupun terkadang perlu air mata  
untuk menerimanya”**

## HALAMAN PERSEMBAHAN



**Skripsi ini kupersembahkan untuk:**

**Kedua Orang Tua Tercinta, Pak Zainuddin dan Ibu Irdawati  
yang selalu mendo'akan, yang selalu memberikan dukungan moril dan  
materil, yang selalu memperjuangkan dan mengusahakan yang  
terbaik untuk anak-anaknya.**

**Skripsi ini sebagai tanda bahwa perjuangan Kedua Orang Tua saya  
tidak sia-sia.**

*Terimakasih kepada diriku sendiri yang telah kuat berjuang sampai akhir.*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT atas limpahan dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi tentang **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”** yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Strata 1 (S1) Program Studi Manajemen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pembangunan Tanjungpinang.

Penulis menyadari bahwa terdapat kekurangan dalam pembuatan skripsi ini, oleh sebab itu penulis berharap mendapatkan kritikan yang bersifat membangun agar bisa menyempurnakan skripsi ini dan melanjutkan penelitian sesuai harapan dan penulis mengucapkan terima kasih kepada bapak atau ibu atas perhatian serta waktu yang diberikan. Penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak yang telah membantu dalam pembuatan skripsi ini. Penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Charly Marlinda, S.E., M.Ak., Ak., CA. selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
2. Ibu Ranti Utami, S.E., M.Si., Ak., CA. selaku Wakil Ketua I Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
3. Ibu Sri Kurnia S.E., Ak., M.Si., CA. selaku Wakil Ketua II Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
4. Bapak Muhammad Rizki, M.Hsc. selaku Wakil Ketua III Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.



5. Bapak Eka Kurnia Saputra, S.T., M.M. selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen.
6. Ibu Evita Sandra, S.Pd.Ek, M.M. selaku dosen pembimbing I yang telah banyak memberi arahan, saran, dan perbaikan terhadap penyusunan skripsi ini sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
7. Ibu Dr. Anggia Sekar Putri, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing II yang telah banyak memberi arahan, saran, dan perbaikan terhadap penyusunan skripsi ini sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
8. Seluruh Dosen dan Staf Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
9. Kedua Orang Tua Penulis, Bapak Zainuddin dan Ibu Irdawati, yang selalu memberikan doa, dukungan, serta pengorbanan dalam setiap langkah penulis. Serta Abang Penulis, Muhammad Nurdin Rasyid, S.Pd.
10. Teman-teman Crazy Rich, Vera Oktaviana, Laila Fitri Permatasari, Ikhsan Nanda Putra, Indra Mulrianto, Yola Firdayanti, Budi Hartono, Yofi Kurnia Tahir, yang telah menemani hari-hari penulis sejak MA, selalu jadi penghibur, penyemangat, dan penasehat. Terimakasih atas waktu yang telah kita habiskan bersama.
11. Teman-teman seperjuangan selama kuliah, Iza Lara Novera, Rayken Azura Titania, Divfany Fantika Cahya, Kemala Nirandingkasih, Suriyati, serta teman-teman Manajemen Malam 3 Angkatan 2019, yang telah banyak membantu, menemani, dan mendukung penulis selama kuliah dan menyelesaikan Skripsi ini.

12. PaNaRoMa (Paul, Nabila, Roni, Salma) dan Juicy Luicy, karya-karyanya telah menjadi penghibur dan menemani penulis selama menyelesaikan skripsi.

13. Semua pihak yang terkait dalam penyusunan skripsi, yang tak dapat dituliskan satu-persatu, terimakasih atas bantuan semuanya.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca.

Tanjungpinang, 28 Desember 2023  
Penulis

**Nurul Rahmaini**  
**NIM: 19612299**

## DAFTAR ISI

Halaman

<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>HALAMAN PENGESAHAN BIMBINGAN</b>	
<b>HALAMAN PENGESAHAN KOMISI UJIAN</b>	
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b>	
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b>	
<b>HALAMAN MOTTO</b>	
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xviii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xix</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xx</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	10
1.3. Batasan Masalah.....	11
1.4. Tujuan Penelitian.....	11
1.5. Kegunaan Penelitian.....	12
1.5.1. Kegunaan Ilmiah.....	12
1.5.2. Kegunaan Praktis .....	12
1.6. Sistematika Penulisan.....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>14</b>
2.1. Tinjauan Teori .....	14
2.1.1. Manajemen .....	14
2.1.1.1 Pengertian Manajemen .....	14
2.1.1.2 Fungsi Manajemen .....	15
2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	16
2.1.2.1 Pengertian MSDM.....	16

2.1.2.2 Fungsi MSDM .....	16
2.1.3. Gaya Kepemimpinan .....	18
2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan	18
2.1.3.2 Fungsi Kepemimpinan.....	18
2.1.3.3 Konsep Gaya Kepemimpinan .....	20
2.1.3.4 Indikator Gaya Kepemimpinan .....	22
2.1.4. Budaya Organisasi .....	23
2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	23
2.1.4.2 Fungsi Budaya Organisasi .....	24
2.1.4.3 Bentuk Budaya Organisasi .....	25
2.1.4.4 Indikator Budaya Organisasi .....	25
2.1.5. Kinerja Karyawan .....	27
2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	27
2.1.5.2 Faktor Kinerja Karyawan .....	28
2.1.5.3 Indikator Kinerja Karyawan .....	29
2.1.6. Kepuasan Kerja.....	30
2.1.6.1 Pengertian Kepuasan Kerja .....	30
2.1.6.2 Faktor Kepuasan Kerja .....	31
2.1.6.3 Indikator Kepuasan Kerja.....	32
2.2. Kerangka Pemikiran.....	34
2.3. Hipotesis.....	35
2.4. Penelitian Terdahulu .....	36
2.4.1 Penelitian Nasional .....	36
2.4.2 Penelitian Internasional .....	39
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>42</b>
3.1. Jenis Penelitian.....	42
3.2. Jenis Data .....	42
3.2.1 Data Primer .....	42
3.2.2 Data Sekunder.....	43
3.3. Teknik Pengumpulan Data .....	43
3.3.1 Kuesioner .....	43

3.3.2 Dokumentasi .....	44
3.3.3 Studi Pustaka .....	44
3.4. Populasi dan Sampel .....	45
3.4.1 Populasi.....	45
3.4.2 Sampel .....	46
3.5. Definisi Operasional Variabel.....	46
3.6. Teknik Pengolahan Data .....	48
3.6.1 <i>Editing</i> .....	48
3.6.2 <i>Coding</i> .....	48
3.6.3 <i>Scoring</i> .....	49
3.6.4 <i>Tabulating</i> .....	49
3.7. Teknik Analisis Data.....	49
3.7.1 Uji Kualitas Data .....	50
3.7.1.1 Uji Validitas.....	50
3.7.1.2 Uji Reliabilitas.....	51
3.7.2 Uji Asumsi Klasik.....	51
3.7.2.1 Uji Normalitas .....	51
3.7.2.2 Uji Multikolinearitas.....	52
3.7.3 Analisis Jalur Path .....	52
3.7.4 Uji Hipotesis .....	53
3.7.4.1 Uji Pengaruh Langsung .....	53
3.7.4.2 Uji Pengaruh Tidak Langsung.....	54
3.7.4.3 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	54
3.8. Jadwal Penelitian.....	55
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>56</b>
4.1. Hasil Penelitian .....	56
4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	56
4.1.1.1 Sejarah Singkat Objek Penelitian .....	56
4.1.1.2 Visi dan Misi .....	57
4.1.1.3 Budaya Organisasi.....	58
4.1.1.4 Struktur Organisasi .....	58

4.1.2. Karakteristik Responden.....	62
4.1.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	62
4.1.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	63
4.1.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan Terakhir .....	64
4.1.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Bekerja.....	64
4.1.3. Analisis Deskriptif .....	65
4.1.3.1 Variabel Gaya Kepemimpinan .....	65
4.1.3.2 Variabel Budaya Organisasi .....	69
4.1.3.3 Variabel Kinerja Karyawan .....	72
4.1.3.4 Variabel Kepuasan Kerja.....	77
4.1.4. Uji Kualitas Data .....	82
4.1.4.1 Uji Validitas.....	82
4.1.4.2 Uji Reliabilitas.....	84
4.1.5. Uji Asumsi Klasik.....	85
4.1.5.1 Uji Normalitas .....	85
4.1.5.2 Uji Multikolinearitas.....	86
4.1.6. Analisis Jalur Path .....	87
4.1.7. Uji Hipotesis .....	89
4.1.7.1 Uji Pengaruh Langsung .....	89
4.1.7.2 Uji Pengaruh Tidak Langsung.....	91
4.1.7.3 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	93
4.2. Pembahasan.....	94
4.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja .....	94
4.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja .....	95
4.2.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan..	95
4.2.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	96
4.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	97
4.2.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja .....	97

4.2.7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja.....	98
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>100</b>
5.1. Kesimpulan.....	100
5.2. Saran.....	102
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	
<b><i>CURRICULUM VITAE</i></b>	

## DAFTAR TABEL

No.	Judul Tabel	Halaman
Tabel 1. 1	Data Capaian Target OSL PT. Pegadaian .....	5
Tabel 1. 2	Persentase Penilaian Kinerja Karyawan PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang .....	6
Tabel 1. 3	Data Pergantian Pimpinan Cabang Pada PT. Pegadaian CP Tanjungpinang dan CP Tanjungpinang Timur .....	7
Tabel 1. 4	Hasil Prasurvey .....	9
Tabel 3. 1	Data Jumlah Karyawan .....	45
Tabel 3. 2	Operasional Variabel.....	46
Tabel 3. 3	Jadwal Kegiatan .....	55
Tabel 4. 1	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	63
Tabel 4. 2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	63
Tabel 4. 3	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan Terakhir..	64
Tabel 4. 4	Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Bekerja .....	64
Tabel 4. 5	Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan.....	66
Tabel 4. 6	Tanggapan Responden Terhadap Budaya Organisasi.....	69
Tabel 4. 7	Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan.....	73
Tabel 4. 8	Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja .....	77
Tabel 4. 9	Hasil Uji <i>Convergent Validity</i> .....	82
Tabel 4. 10	<i>Cross Loading</i> .....	83
Tabel 4. 11	Uji Realibilitas .....	84
Tabel 4. 12	Hasil Uji Normalitas .....	85
Tabel 4. 13	Hasil Uji Multikolinearitas.....	86
Tabel 4. 14	Hasil Uji <i>Path Coeficients</i> .....	88
Tabel 4. 15	Uji Koefisien Determinasi .....	93



## **DAFTAR GAMBAR**

No.	Judul Gambar	Halaman
	Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran.....	35
	Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT. Pegadaian Tingkat Cabang.....	59
	Gambar 4. 2 Diagram SEM-PLS .....	87
	Gambar 4. 3 Hasil Uji Pengaruh Langsung .....	90
	Gambar 4. 4 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung .....	92

## DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul Lampiran
	Lampiran 1: Kuesioner
	Lampiran 2: Hasil Tabulasi
	Lampiran 3: Hasil Uji <i>SmartPLS</i>
	Lampiran 4: Surat Keterangan Objek Penelitian
	Lampiran 5: Hasil Cek Plagiasi

## ABSTRAK

### **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PEGADAIAN KOTA TANJUNGPINANG**

Nurul Rahmaini. 19612299. Manajemen. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.  
[nrahmaini86@gmail.com](mailto:nrahmaini86@gmail.com)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang. Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada PT. Pegadaian Cabang (CP) Tanjungpinang dan CP Tanjungpinang Timur yang berjumlah 100 orang, dengan teknik sampel jenuh.

Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Teknik analisis pada penelitian ini adalah Analisis Jalur (*Path*), dengan menggunakan pemodelan persamaan struktural SEM-PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah menggunakan program *SmartPLS 4*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang. 2) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang. 3) Gaya Kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang. 4) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang. 5) Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang. 6) Kepuasan Kerja menjadi variabel intervening dan mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang karena pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung. 7) Kepuasan kerja menjadi variabel intervening mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang karena pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung.

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

Dosen Pembimbing I : Evita Sandra, S.Pd.Ek., M.M.

Dosen Pembimbing II : Dr. Anggia Sekar Putri, S.E., M.M.

## **ABSTRACT**

### ***THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE AT PT. PEGADAIAN TANJUNGPINANG CITY***

Nurul Rahmaini. 19612299. *Management*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi STIE Pembangunan Tanjungpinang.  
[nrahmaini86@gmail.com](mailto:nrahmaini86@gmail.com)

*The purpose of this study was to determine and analyze the influence of leadership style and organizational culture on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at PT. Pegadaian Tanjungpinang City. The population in this study were all employees working at PT. Pegadaian Cabang (CP) Tanjungpinang and CP Tanjungpinang Timur with a total of 100 people, and saturated sample methods.*

*The research method used is quantitative. Data analysis techniques is path analysis with Structural Equation Modeling (SEM-PLS) Partial Least Square and data analysis process was carried out with using SmartPLS 4.*

*The results showed that 1) Leadership style has a positive and significant effect on job satisfaction at PT. Pegadaian Tanjungpinang City. 2) Organizational culture has a positive and significant effect on job satisfaction PT. Pegadaian Tanjungpinang City. 3) Leadership style has a negative and insignificant effect on employee performance PT. Pegadaian Tanjungpinang City. 4) Organizational culture has a positive and significant effect on employee performance PT. Pegadaian Tanjungpinang City. 5) Job satisfaction has a significant effect on employee performance PT. Pegadaian Tanjungpinang City. 6) Job satisfaction is an intervening variable between leadership style and employee performance because the value of indirect influence is greater than direct influence PT. Pegadaian Tanjungpinang City. 7) Job satisfaction is an intervening variable between organizational culture on employee performance because the value of indirect influence is greater than direct influence PT. Pegadaian Tanjungpinang City.*

*Keywords : Leadership Style, Organizational Culture, Employee Performance, Employee Satisfaction*

*Lecturer of Supervisor I : Evita Sandra, S.Pd.Ek., M.M.*

*Lecturer of Supervisor II : Dr. Anggia Sekar Putri, S.E., M.M.*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Setiap perusahaan harus mampu mengembangkan dan meningkatkan kualitas perusahaan dengan mengadakan berbagai cara yang disusun dalam suatu program untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Faktor utama eksistensi perusahaan bergantung pada orang-orang yang terlibat di belakangnya sebagai penggerak perusahaan. Untuk dapat mencapai tujuan dari perusahaan, maka dibutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten untuk melaksanakan pekerjaannya. Sejalan dengan pendapat Suparyadi (2015) yang mengatakan manajemen SDM merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk mempengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

Untuk mencapai kinerja perusahaan yang baik, diperlukan karyawan dengan kinerja yang baik pula. Kinerja yang baik ditandai dengan penyelesaian semua tugas yang ditetapkan oleh manajer dengan hasil yang berkualitas, serta tepat waktu dalam mencapai target yang ditentukan perusahaan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2013) yang menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Proses kinerja dalam organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti yang dikemukakan oleh Armstrong dan Baron (Wibowo, 2017) faktor pertama yaitu faktor personal misalnya tingkat keterampilan, motivasi, dan komitmen,

kemudian faktor kepemimpinan, faktor rekan kerja, faktor sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi, dan terakhir yaitu faktor situasi kerja yang dilihat dari tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Salah satu fenomena yang perlu diperhatikan oleh pimpinan organisasi adalah kepuasan kerja karyawan, karena kepuasan kerja karyawan berhubungan erat dengan kinerja karyawan. Seseorang yang puas dalam pekerjaannya akan memiliki motivasi dan partisipasi kerja yang tinggi sehingga akan terus memperbaiki kinerjanya. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya (Mukmin & Prasetyo, 2021). Jika seorang karyawan telah memperoleh kepuasan dari pekerjaannya maka ia akan merasa senang untuk mengerjakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Terdapat beberapa faktor lain yang dapat memengaruhi kepuasan kerja seseorang menurut Pella (2020) seperti faktor lingkungan kerja, faktor kepemimpinan, faktor hubungan dengan rekan kerja dan faktor lainnya. Karena karyawan banyak menghabiskan waktunya di tempat kerja maka hal-hal tersebut perlu diperhatikan demi meningkatkan rasa kepuasan karyawan sehingga dapat menunjang kinerja dan mencapai tujuan organisasi.

Kinerja di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap SDM dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja. Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan pekerja; bagaimana mereka memberi penghargaan kepada pekerja yang berprestasi; bagaimana mereka

mengembangkan dan memberdayakan pekerjanya; sangat memengaruhi kinerja SDM yang menjadi bawahannya (Wibowo, 2017).

Di dalam organisasi, pemimpin memiliki peran yang kuat dalam menumbuhkan semangat kerja karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja kelompok yang efektif bergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan sejauh mana situasi tersebut memberikan kendali kepada pemimpin tersebut (Mulyadi, 2018). Pola tindakan pemimpin secara keseluruhan dapat diartikan sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan mewakili sikap dan keterampilan seorang pemimpin dalam upaya memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan baik (Sunyoto, 2015). Keberhasilan dan kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi dapat ditentukan dari gaya kepemimpinan seseorang dalam mengelola segala sumber daya yang ada. Karena dari gaya kepemimpinan inilah suasana kerja akan ditentukan (Suparyadi, 2015).

Semakin kuat gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin dapat membentuk atau menciptakan suatu budaya di organisasi tersebut. Menurut Schein dalam (Mukmin & Prasetyo, 2021) menyatakan bahwa seorang pemimpin membentuk budaya dan pada gilirannya dibentuk oleh budaya yang dihasilkan, maka dapat dikatakan kepemimpinan dan budaya organisasi saling berhubungan. Sebagaimana pendapat yang disampaikan juga oleh (Edison *et al.*, 2018) yang mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.

Budaya dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku para anggota organisasi sehingga terbentuk pola kebiasaan dalam bertindak dan berpikir oleh seluruh anggota organisasi dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Kinerja dari segenap sumber daya manusia yang ada di organisasi sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal. Karenanya, kemampuan dalam menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja adalah keharusan (Wibowo, 2016).

Budaya organisasi mendorong karyawan untuk selalu mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik. Hal ini dapat dicapai apabila proses sosialisasi dapat dijalankan dengan tepat kepada sasarannya. Dengan demikian, karyawan memiliki atau mengetahui secara pasti tentang karirnya di organisasi sehingga mendorong mereka untuk konsisten dengan tugas dan tanggung jawabnya (Uha, 2013).

PT. Pegadaian merupakan salah satu lembaga keuangan non bank yang dibuat oleh pemerintah guna menyalurkan kredit dengan sistem gadai yang masih eksis hingga saat ini. Tidak dipungkiri hal ini dapat terjadi karena PT. Pegadaian salah satu lembaga yang memberikan kemudahan pada masyarakat dalam peminjaman uang dan melindungi masyarakat dari rentenir dan pinjaman tidak wajar lainnya karena sistem gadai pada PT. Pegadaian sudah berbadan hukum dan dipantau oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sehingga peraturan yang dibuat tidak akan merugikan kedua belah pihak. Untuk mempertahankan eksistensi dan bertahan menghadapi persaingan bisnis, PT. Pegadaian berupaya memberikan pelayanan



terbaik melalui peningkatan kinerja karyawan guna meningkatkan kinerja perusahaan.

Terdapat beberapa cabang PT. Pegadaian yang ada di Kota Tanjungpinang, di antaranya Cabang (CP) Tanjungpinang dan CP Tanjungpinang Timur. Masing-masing cabang memiliki 7 Unit Pelayanan Cabang (UPC), yang berfungsi untuk memperluas jangkauan pelayanan. Selain menyalurkan peminjaman dengan sistem gadai PT. Pegadaian menawarkan beberapa produk pelayanan lain, diantaranya investasi emas pegadaian, cek harga emas, tabungan emas, Kredit Cepat Aman (KCA), pegadaian syariah, dan lainnya.

Salah satu komponen *Key Performance Indicator* (KPI) atau penilaian kinerja perusahaan PT. Pegadaian dapat dilihat dari seberapa besar capaian target *Outstanding Loan* (OSL) atau saldo uang pinjaman pegadaian yang telah disalurkan ke masyarakat. Berdasarkan data yang diperoleh dari PT. Pegadaian CP Tanjungpinang dan CP Tanjungpinang Timur ditemukan bahwa target OSL yang telah ditentukan oleh Perusahaan tidak tercapai, sebagaimana yang terdapat pada tabel berikut ini:

**Tabel 1. 1**  
**Data Capaian Target OSL PT. Pegadaian**

Lokasi	2022			2023 (Januari-Oktober)		
	Target	Realisasi	Ket	Target	Realisasi	Ket
CP Tanjungpinang	Rp103,2M	Rp84,2M	81,6%	Rp89,4M	Rp88,2M	98,6%
CP Tanjungpinang Timur	Rp86,1M	Rp77,6M	90%	Rp68,9M	Rp67,4M	97,8%

Sumber : Data dari PT. Pegadaian (2023)

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat dilihat pada Tahun 2022 target OSL pada CP Tanjungpinang dan CP Tanjungpinang Timur tidak tercapai, yang mana capaian masing-masing yaitu Rp84,2M dari Rp103,2M atau sekitar 81,6% dari target dan Rp77,6M dari Rp86,1M atau sekitar 90% dari target. Dan pada periode Januari – Oktober 2023 realisasi target CP Tanjungpinang yaitu Rp88,2M dari Rp89,4M atau 98,6% dan capaian CP Tanjungpinang Timur mencapai Rp67,4M dari Rp68,9M atau sekitar 97,8% dari target. Berdasarkan persentase capaian target terdapat peningkatan kinerja pada kedua cabang tersebut, namun masih belum mampu memenuhi target yang telah ditentukan, sehingga hal ini menunjukkan belum optimalnya kinerja perusahaan pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang.

Tercapai atau tidaknya tujuan dari perusahaan dipengaruhi oleh seberapa baik kinerja para karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan, hal ini dapat diukur dengan penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh perusahaan. Berdasarkan data yang diperoleh dari PT. Pegadaian CP Tanjungpinang dan CP Tanjungpinang Timur, ditemukan beberapa karyawan yang penilaian kinerja dinilai rendah, sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 1. 2**  
**Persentase Penilaian Kinerja Karyawan PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang**

Penilaian		CP Tanjungpinang		CP Tanjungpinang Timur	
Nilai	Kategori	2021	2022	2021	2022
0-20	Sangat Kurang	0	0	0	0
21-40	Kurang	2	3	0	0
41-60	Cukup	12	10	6	6
61-80	Baik	33	32	26	21
81-100	Sangat Baik	8	10	10	15
<b>Jumlah</b>		<b>55</b>	<b>55</b>	<b>45</b>	<b>45</b>

Sumber: PT. Pegadaian (2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat pada tahun 2021 terdapat karyawan pada CP Tanjungpinang yang mendapatkan penilaian ‘kurang’ berjumlah 2 orang, kemudian pada tahun 2022 bertambah menjadi 3 orang. Karyawan CP Tanjungpinang yang mendapat penilaian ‘cukup’ pada tahun 2021 sebanyak 12 orang dan pada tahun 2022 sebanyak 10 orang, dan pada CP Tanjungpinang Timur di tahun 2021 dan 2022 karyawan yang mendapat penilaian ‘cukup’ berjumlah 6 orang. Dari penilaian tersebut dapat disimpulkan bahwa masih terdapat karyawan dengan kinerja yang kurang optimal dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Fenomena lain yang ditemukan yaitu dalam 3 tahun terakhir telah terjadi beberapa kali pergantian Pimpinan Cabang pada PT. Pegadaian CP Tanjungpinang serta pada CP Tanjungpinang Timur. Hal ini tentu dapat mempengaruhi suasana kerja, dimana setiap anggota organisasi diharuskan untuk kembali beradaptasi dengan gaya kepemimpinan serta karakter pimpinan cabang yang baru. Berikut data pergantian pimpinan cabang yang terjadi di PT. Pegadaian CP Tanjungpinang dan CP Tanjungpinang Timur:

**Tabel 1. 3**  
**Data Pergantian Pimpinan Cabang Pada PT. Pegadaian CP Tanjungpinang dan CP Tanjungpinang Timur**

No.	Tahun	CP Tanjungpinang	CP Tanjungpinang Timur
1.	2020		√
2.	2021	√	√
3.	2022	√	√

Sumber : Data dari PT. Pegadaian (2023)

Dari tabel 1.3 di atas dapat dilihat sejak 2020 hingga 2022 terjadi pergantian pimpinan cabang setiap tahunnya. Pembentukan dan penerapan budaya seperti yang diharapkan oleh organisasi akan sulit diciptakan apabila sering terjadi pergantian

pemimpin, belum lagi pemimpin yang baru bergabung memiliki pandangan sendiri terhadap budaya di organisasi sebelumnya dan berasal dari latar belakang kebudayaan yang berbeda dengan lokasi dimana organisasi tersebut beroperasi. Pergantian pemimpin ini juga membuat strategi yang telah ditetapkan oleh pemimpin sebelumnya untuk meningkatkan kinerja karyawan, tidak sempat berjalan dengan maksimal.

PT. Pegadaian merupakan salah satu perusahaan yang masuk ke dalam Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sehingga menerapkan budaya organisasi AKHLAK, yaitu singkatan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Salah satu cara perusahaan mengimplementasikan nilai pada budaya organisasi tersebut, perusahaan melakukan rotasi atau pemindahan lokasi penugasan. Rotasi ini dilakukan hampir setiap tahunnya dan di semua bidang. Hal ini dilakukan guna mendorong karyawan dalam menjalankan nilai Adaptif. Perusahaan mengharapkan karyawan mampu lebih proaktif dan mampu beradaptasi di lingkungan yang baru dengan cepat. Namun setelah dilakukan *prasurvey*, terdapat beberapa karyawan yang merasa tidak setuju dengan kebijakan tersebut.

Selain untuk mendorong implementasi budaya, pimpinan cabang menggunakan strategi rotasi atau *rolling* tempat penugasan karyawan untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan agar dapat memenuhi target perusahaan, dengan harapan para karyawan tidak merasa jenuh dengan suasana dan lingkungan kerja yang sama dalam waktu yang lama sehingga dapat meningkatkan performa kerja. Namun berdasarkan *prasurvey* didapatkan hasil seperti berikut ini:

**Tabel 1. 4**  
**Hasil *Prasurvey***

PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
Saya puas dengan kebijakan manajemen perusahaan terkait lokasi penugasan.	7	7	7	4	-
Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan latar belakang Pendidikan dan keahlian saya.	11	14	-	-	-
Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan.	10	12	2	1	-
Orang-orang di sini dapat bergaul dengan baik satu sama lain.	8	16	-	-	1
Saya merasa dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan sehingga terwujudnya lingkungan kerja yang baik.	13	12	-	-	-

Sumber : Data *prasurvey*

Dapat dilihat dari tabel di atas, terdapat beberapa karyawan yang merasa tidak puas dengan kebijakan perusahaan terkait lokasi penugasan. Setelah dilakukan wawancara lebih lanjut, hal ini dikarenakan oleh *partner* kerja dan lokasi penempatan yang baru tidak sesuai dengan harapan. Bahkan terkadang terjadi selisih paham antara pengelola dan kasir ataupun *security* pada suatu unit karena perbedaan karakter serta berbeda pandangan dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang terjadi. Selain itu juga ditemukan bahwa terdapat beberapa karyawan yang merasa belum puas terhadap gaji yang diterima.

Berdasarkan data dan fenomena masalah di atas, mendorong penulis untuk melakukan penelitian mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Untuk memudahkan penulis dalam melakukan pembahasan penelitian, adapun rumusan masalah yang telah disesuaikan dengan uraian permasalahan penelitian di atas, sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang?
2. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang?
3. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang?
4. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang?
5. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang?
6. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang?
7. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang?

### **1.3. Batasan Masalah**

Pada penelitian ini penulis membatasi objek penelitian menjadi dua lokasi yaitu pada PT. Pegadaian Cabang Tanjungpinang dan PT. Pegadaian Cabang Tanjungpinang Timur.

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang.
2. Untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang.
3. Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang.
4. Untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang.
5. Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang.
6. Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang.
7. Untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang.

## **1.5. Kegunaan Penelitian**

### **1.5.1. Kegunaan Ilmiah**

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menambah pengetahuan serta sebagai bahan informasi yang dapat digunakan oleh orang lain untuk melakukan penelitian selanjutnya yang ingin mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

### **1.5.2. Kegunaan Praktis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan positif bagi pihak perusahaan dalam memperhatikan dan mengambil kebijakan mengenai gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terkait dengan kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan.

## **1.6. Sistematika Penulisan**

Untuk memberikan gambaran penulisan dalam penelitian ini, berikut merupakan sistematika penulisan yang berisi informasi umum yang akan dibahas di setiap bab:

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini membahas latar belakang penelitian, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian secara ilmiah dan praktis, dan sistematika penulisan.

### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini menjelaskan mengenai teori yang berhubungan dengan permasalahan penelitian yang akan dibahas, yaitu



mengenai hasil penelitian terdahulu, teori-teori yang digunakan sebagai dasar pembahasan dan analisis permasalahan yang ada yang berkaitan dengan judul yang diambil.

### **BAB III : METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini akan menjelaskan mengenai metode penelitian termasuk di dalamnya jenis penelitian, lokasi penelitian, variabel penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data serta analisis data yang digunakan dalam penelitian.

### **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum perusahaan serta hasil dan pembahasan dari penelitian yang telah dilakukan. Hasil penelitian yang ditampilkan meliputi penyajian data yang berkaitan dengan permasalahan yang diuraikan.

### **BAB V : PENUTUP**

Pada bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian serta saran-saran yang berkaitan dengan permasalahan dalam penelitian.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Teori**

##### **2.1.1. Manajemen**

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen adalah suatu proses yang menunjukkan munculnya fungsi-fungsi khusus serta manajemen sebagai ilmu, seni, karir, atau sebagai profesi (Satriadi *et al.*, 2022).

Manajemen adalah suatu kegiatan pencapaian tujuan tertentu melalui kerja sama dengan orang lain serta pemanfaatan sumber-sumber yang tersedia antara lain orang, uang, materi, peralatan atau mesin, metode kerja, dan pemasaran (Parera, 2020).

Pendapat lain dikemukakan oleh Luther Gulick yang diterjemahkan oleh (Handoko, 2015) menyatakan: “Manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja sama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan”.

Dari beberapa definisi manajemen oleh para ahli di atas, penulis dapat simpulkan manajemen adalah suatu bidang ilmu pengetahuan dan seni yang menjalankan fungsi-fungsi untuk mencapai suatu tujuan tertentu dengan memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia.

### 2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Terdapat beberapa fungsi manajemen menurut Amirullah (2015), yaitu sebagai berikut:

#### 1. Perencanaan

Perencanaan merupakan proses penentuan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi dan membuat langkah-langkah strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

#### 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses koordinasi terhadap setiap sumber daya manusia baik secara individu maupun kelompok untuk menerapkan perencanaan yang telah dibuat, dan yang telah disepakati.

#### 3. Pengarahan

Pengarahan merupakan proses untuk memberikan motivasi dan arahan kepada karyawan untuk menjaga semangat kerja mereka dan juga dapat melaksanakan kegiatan tersebut secara efektif dan efisien agar dapat mengurangi kendala *human error* yang sering terjadi.

#### 4. Pengendalian

Pengendalian merupakan pengawasan kegiatan untuk menjaga kesesuaian kegiatan dengan visi misi yang telah disepakati, dan juga menjaga kualitas atau standar pada kinerja karyawan untuk dilakukan tindakan koreksi jika diperlukan.

## **2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

### **2.1.2.1 Pengertian MSDM**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah jenis manajemen yang menempatkan manusia sebagai sumber organisasi terpenting dalam suatu proses manajerial (Parera, 2020).

Menurut Suparyadi (2015) MSDM merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk mempengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

Menurut Edison *et al.* (2018), MSDM didefinisikan sebagai proses mengelola, memotivasi, dan membangun sumber daya manusia untuk dapat menunjang aktivitas organisasi secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan strategis organisasi.

Dari ketiga pengertian di atas, dapat disimpulkan MSDM merupakan serangkaian kegiatan berupa pembinaan kepada sumber daya manusia yang bertujuan untuk mempengaruhi sikap dan perilaku serta meningkatkan kemampuan dan keterampilan agar sesuai dengan nilai-nilai organisasi serta mampu mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.2.2 Fungsi MSDM**

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia (Sunyoto, 2015):

1. Fungsi Manajerial
  - a. Perencanaan, meliputi penentuan program sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

- b. Pengorganisasian, yaitu membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia, dan faktor-faktor fisik.
- c. Pengarahan, yaitu mengusahakan agar karyawan mau bekerja secara efektif melalui perintah motivasi.
- d. Pengendalian, yaitu mengadakan pengamatan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana dan mengoreksinya jika terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

## 2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan. Fungsi pengadaan meliputi perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi karyawan, perencanaan mutu dan jumlah karyawan.
- b. Pengembangan. Fungsi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik.
- c. Kompensasi, yaitu pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balas jasa kerja mereka.
- d. Integrasi. Fungsi ini meliputi usaha-usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu karyawan, organisasi dan masyarakat.
- e. Pemeliharaan. Yaitu usaha untuk memelihara sikap kerja sama dan kemampuan bekerja karyawan sehingga dapat mencegah kehilangan karyawan-karyawan.

- f. Pemutusan Hubungan Kerja. Yaitu memutuskan hubungan kerja dan mengembalikannya kepada masyarakat. Proses pemutusan hubungan kerja yang utama adalah pensiun, pemberhentian, dan pemecatan.

### **2.1.3. Gaya Kepemimpinan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan**

Menurut Sunyoto (2015) kepemimpinan adalah upaya memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan baik. Kepemimpinan yang berhasil bergantung pada perilaku, keterampilan, dan tindakan yang tepat, bukan pada ciri pribadi.

Menurut Zainal *et al.* (2017), gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain, dalam mengambil keputusan, dan dalam melaksanakan kegiatan pengendalian.

Menurut Miftah dalam (Siagian & Khair, 2018) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahannya.

#### **2.1.3.2 Fungsi Kepemimpinan**

Sebagai bagian dari kepemimpinan, secara umum fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut (Mulyadi, 2018):

1. Menciptakan Visi. Seorang pemimpin harus mempunyai visi yang menarik, yang dirumuskan untuk peningkatan di masa mendatang, memotivasi, dan memberikan energi untuk bergerak melakukan perubahan yang positif.

2. Mengembangkan Budaya Organisasi. Dalam upaya merealisasikan visi yang telah ditentukan, pemimpin menetapkan pedoman perilaku dalam bentuk norma-norma yang dikembangkan dari nilai-nilai yang ada di masyarakat. Nilai-nilai ini yang kemudian digunakan oleh pemimpin untuk memotivasi, dan menggerakkan para pengikutnya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sehingga terbentuklah suatu budaya organisasi.
3. Menciptakan Sinergi. Anggota organisasi yang berasal dari latar belakang budaya, pendidikan, kelas sosial yang berbeda, memiliki potensi menimbulkan konflik apabila norma-norma demokratis tidak diterapkan. Konflik yang berkelanjutan tentu akan terus berkembang sehingga dapat menyebabkan perpecahan. Maka pemimpin berkewajiban untuk manajemen konflik dan berperan untuk mempersatukan para pengikutnya agar mampu menciptakan sinergi yang positif di masa mendatang.
4. Memberdayakan Anggota Organisasi. Pemberdayaan merupakan salah satu aspek pengembangan organisasi yang menyangkut pengembangan organisasi dan sumber daya manusia. Pemberdayaan ini diharapkan dapat membawa perubahan ke arah perbaikan produktivitas dan efisiensi.
5. Menciptakan Perubahan. Target dari perubahan dalam kepemimpinan sangat luas antara lain: 1) visi dan misi, 2) strategi dan rencana operasional, 3) struktur organisasi, tugas dan pembagian tugas-tugas, 4) orang yang berada di organisasi, 5) teknologi, dan 6) produk sistem sosial.
6. Memotivasi Pengikut. Pemimpin sebaiknya mengembangkan motivasi para pengikutnya, karena motivasi mempunyai korelasi dengan kinerja seseorang.

7. Mewakili Sistem Sosial. Pemimpin bertindak sebagai wakil dari masyarakat atau anggota yang dipimpinnya dalam kaitannya dengan pihak luar yang berada di lingkungan eksternal sistem sosial. Sehingga sistem sosial tercermin dalam wajah, sikap, dan perilaku pemimpinnya.

### **2.1.3.3 Konsep Gaya Kepemimpinan**

Para pakar menilai bahwa gaya kepemimpinan setiap orang berbeda. Gaya kepemimpinan akan muncul saat ada tindakan dan momen tertentu dan dapat juga hilang akibat tindakan yang salah atau karena waktu yang berbeda. Berikut dijelaskan beberapa gaya kepemimpinan (Edison *et al.*, 2018):

1. Kepemimpinan Karismatik

Dalam teori kepemimpinan, House (Edison *et al.*, 2018) mengemukakan bahwa, “karakteristik kepribadian seorang pemimpin karismatik termasuk menjadi dominan, memiliki keinginan yang kuat untuk memengaruhi orang lain, menjadi percaya diri, dan memiliki rasa yang kuat dari nilai-nilai moral sendiri”. Pemimpin karismatik pada umumnya lahir atas pesona, imajinasi, dan inspirasi serta kemunculannya dalam momentum yang tepat.

2. Kepemimpinan Transformasional

Beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional yaitu:

- a. Memiliki strategi yang jelas dan terarah untuk perubahan besar bagi organisasinya, serta mampu mengomunikasikan dengan baik kepada anggotanya.
- b. Memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggotanya.



- c. Merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dengan pendekatan yang menyenangkan, sehingga anggota menerima dan menyadari manfaatnya.
- d. Selalu menjaga kekompakkan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota yang ingin mencari simpati pribadi dengan menyudutkan orang lain.
- e. Menghargai setiap perbedaan dan keyakinan untuk tujuan yang lebih baik.

### 3. Kepemimpinan Transaksional

Gaya transaksional memiliki pendekatan yang unik, dimana anggota diikutsertakan dalam merumuskan tujuan melalui sebuah transaksi yang jelas dan teratur. Transaksi ini meliputi imbalan yang menarik bagi keberhasilan anggota. Sebaliknya, jika anggota gagal dalam mencapai tujuan maka mereka akan mendapatkan konsekuensinya.

### 4. Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan ini menunjukkan perhatian besar terhadap bawahan atau para anggotanya, dengan cara mengajak bawahannya untuk ikut berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan berupa saran dan ide dengan cara demokrasi. Meski demikian, keputusan tetap diambil oleh pimpinan.

### 5. Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan ini menganggap dirinya sebagai sosok penting yang selalu bercerita tentang masa depan yang gemilang, meskipun terkadang tidak masuk akal. Pemimpin otokratis biasanya cenderung mengekspresikannya dengan melakukan tindakan perintah-perintah langsung kepada para karyawan.

#### **2.1.3.4 Indikator Gaya Kepemimpinan**

Indikator gaya kepemimpinan menurut (Zainal *et al.*, 2017), yaitu:

1. Mengarahkan, yaitu pemimpin memberikan arahan yang jelas sehingga bawahan mengetahui secara persis apa yang diharapkan dari mereka.
2. Mendukung, yaitu pemimpin mendukung apa yang dikerjakan oleh bawahan serta bersikap ramah terhadap bawahan.
3. Berpartisipasi, yaitu pemimpin bertanya dan menggunakan saran yang disampaikan oleh bawahan.
4. Berorientasi pada tugas, yaitu pemimpin menyusun serangkaian tujuan yang menantang untuk bawahannya.

Sedangkan indikator gaya kepemimpinan menurut (Edison *et al.*, 2018), yaitu:

1. Komunikasi. Memiliki strategi yang jelas dan dikomunikasikan dengan baik kepada bawahannya.
2. Kepedulian. Memiliki kepedulian yang tinggi kepada anggota dan lingkungan kerjanya.
3. Memotivasi. Merangsang anggota untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
4. Menjaga kekompakan tim. Menciptakan suasana dan lingkungan yang nyaman bagi semua anggotanya.

## **2.1.4. Budaya Organisasi**

### **2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Edison *et al.* (2018), budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.

Menurut Fahmi (2016), budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

Menurut Mas'ud (Mukmin & Prasetyo, 2021), budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan.

Budaya organisasi adalah persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi sebagai suatu sistem nilai organisasi, yang kemudian memengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi, sehingga sistem nilai atau sistem makna tersebut mampu membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lain (Busro, 2018).

#### 2.1.4.2 Fungsi Budaya Organisasi

Dari beberapa pengertian budaya organisasi yang telah dipaparkan, dapat dilihat budaya organisasi memiliki fungsi yang penting dalam kehidupan organisasi. Terdapat 4 fungsi budaya organisasi menurut (Mulyadi, 2018) yaitu:

1. Menentukan peran yang membedakan organisasi yang satu dengan lainnya.
2. Menimbulkan dan merangsang perasaan ikut memiliki identitas bagi karyawan.
3. Mengutamakan tercapainya tujuan bersama dibandingkan sekedar kesenangan individu.
4. Menjaga stabilitas (kemampuan) sosial organisasi.

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan ataupun kegunaan dari budaya organisasi. Berikut beberapa fungsi budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins (Wibowo, 2016):

1. Mempunyai *boundary-defining roles*, yaitu menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan lainnya.
2. Menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi.
3. Budaya memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri individual.
4. Membangun stabilitas sistem sosial budaya adalah perekat sosial yang membantu menghimpun organisasi bersama dengan memberikan standar yang cocok atas apa yang dikatakan dan dilakukan pekerja.
5. Budaya melayani sebagai *sense-making* dan mekanisme kontrol yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku pekerja.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan budaya organisasi memiliki fungsi sebagai suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi serta pola kebiasaan pendirinya, yang kemudian berproses menjadi aturan serta pedoman dalam bertindak dan berpikir oleh seluruh anggota organisasi dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.4.3 Bentuk Budaya Organisasi**

Terdapat empat bentuk budaya menurut Jeff Cartwright (Torang, 2021) yang dipandang sebagai siklus budaya, yaitu sebagai berikut:

1. *Monoculture*, yaitu individu atau kelompok berpikir sama sesuai dengan norma budaya yang sama, dalam hal ini cenderung fanatik dan fundamentalis.
2. *Superordinate Culture*, yaitu setiap individu bergerak dengan keyakinan dan nilai-nilai, gagasan dan sudut pandang sendiri, namun bekerja dalam organisasi dan semua termotivasi. *Superordinate Culture* merupakan bentuk ideal dari budaya organisasi.
3. *Divisive Culture*, pada bentuk ini dapat memecah belah karena setiap individu memiliki agenda dan tujuannya sendiri. Dalam model ini, organisasi ditarik ke arah yang berbeda. Gejala budaya ini adalah vandalisme, kejahatan, inefisiensi dan kekacauan.
4. *Disjunctive Culture*, dalam budaya ini dapat diindikasikan dengan pemecahan organisasi secara eksplosif atau menjadi unit budaya individual.

#### **2.1.4.4 Indikator Budaya Organisasi**

Indikator dari budaya organisasi menurut (Edison *et al.*, 2018) yaitu sebagai berikut:

1. Kesadaran diri. Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.
2. Keagresifan. Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejanya dengan antusias.
3. Kepribadian. Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok.
4. Performa. Anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.
5. Orientasi tim. Anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

Menurut Robbins (Kharishma *et al.*, 2019) indikator dari budaya organisasi adalah:

1. Inovasi dan pengambilan risiko. Berkaitan dengan sampai mana para karyawan didorong untuk berinovasi dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian dan rincian. Berkaitan dengan sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada hal yang lebih rinci.
3. Orientasi hasil. Menggambarkan sejauh mana manajemen fokus pada hasil daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.

4. Orientasi manusia. Berkaitan dengan bagaimana dampak keputusan manajemen dan memperhitungkan efek kepada orang-orang yang ada di dalam organisasi.
5. Orientasi tim. Ditujukan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tiap tim kerja, bukan pada individu-individu.
6. Agresifitas. Menunjukkan sejauh mana orang-orang dalam organisasi memberikan keagresifan dan kompetitas dan bukan bersantai dalam bekerja.
7. Stabilitas. Menunjukkan sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya kondisi saat ini sebagai lawan dari pertumbuhan untuk berinovasi.

#### **2.1.5. Kinerja Karyawan**

##### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2013) pengertian dari kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Indra Bastian (Fahmi, 2016), kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi.

Menurut Edison *et al.* (2018), kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Mahmudah (2017), kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

#### **2.1.5.2 Faktor Kinerja Karyawan**

Menurut Sudaryono (2017) faktor- faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan atau kinerja seseorang atau kelompok terdiri dari faktor internal dan eksternal:

1. Faktor internal terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok pekerja.
2. Faktor eksternal yaitu berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar.

Pendapat lain yang tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Armstrong dan Baron (Wibowo, 2017) yaitu:

1. Faktor pribadi, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen organisasi.
2. Faktor pemimpin, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
3. Faktor tim kerja, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. Faktor sistem, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.



5. Faktor situasi kerja, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

### **2.1.5.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Untuk mengetahui kinerja organisasi perlu dilakukan penilaian, beberapa indikator penilaian kinerja menurut (Edison *et al.*, 2018), adalah sebagai berikut:

1. Target. Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.
2. Kualitas. Kualitas terhadap hasil yang dicapai, dan ini adalah elemen penting, karena kualitas merupakan kekuatan dalam mempertahankan kepuasan pelanggan.
3. Waktu penyelesaian. Penyelesaian yang tepat waktu dan/atau penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat dan meningkatkan kepercayaan pelanggan. Yang dimaksud dengan pelanggan di sini berlaku juga terhadap layanan pada bagian lain di lingkup internal perusahaan/organisasi.
4. Taat asas. Tidak hanya harus memenuhi target, kualitas, dan tepat waktu, tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2013) indikator kinerja, yaitu:

1. Kuantitas kerja. Banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.
2. Kualitas kerja. Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak menghiraukan jumlah beban pekerjaan, menghindari tingkat

kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan yang bisa bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

3. Kerja sama. Menunjukkan kesediaan pegawai untuk dapat terlibat secara aktif dengan pegawai yang lain secara vertikal maupun horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
4. Inisiatif. Menunjukkan inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah merupakan kewajiban seorang karyawan.

#### **2.1.6. Kepuasan Kerja**

##### **2.1.6.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Luthan dalam (Supriyanto & Maharani, 2013), kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan seseorang memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai sesuatu yang penting melalui hasil kerjanya.

Menurut Mukmin & Prasetyo (2021), kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya.

Menurut Robin dan Judge (Kharishma *et al.*, 2019), kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya, yang memperlihatkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka dapatkan.

Menurut Hamali (2018), kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Hal ini merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu bergantung pada cara individu tersebut mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil keluarannya.

#### **2.1.6.2 Faktor Kepuasan Kerja**

Dalam kesehariannya pegawai menghabiskan banyak waktunya di tempat kerja sehingga terdapat beberapa faktor yang menjadi penentu puas atau tidaknya pegawai di tempat kerjanya. Dalam penelaahan literatur variabel kepuasan kerja terbagi menjadi dua kategori yaitu Variabel Organisasi dan Variabel Pribadi. Berikut ini ada adalah 10 variabel yang termasuk ke dalam kategori variabel organisasi penentu naik turunnya kepuasan kerja menurut (Pella, 2020) yaitu faktor pengembangan organisasi, faktor kebijakan kompensasi dan tunjangan, faktor promosi dan pengembangan karir, faktor kepuasan terhadap pekerjaan, faktor rasa aman dalam bekerja, faktor lingkungan pekerjaan, faktor hubungan dengan atasan, faktor hubungan dengan rekan kerja, faktor gaya kepemimpinan, dan faktor-faktor lainnya.

Kepuasan kerja bisa jadi berkaitan dengan faktor-faktor kejiwaan. Sejumlah variabel pribadi ikut menentukan tingkat kepuasan kerja pegawai, yang termasuk di dalam kategori ini menurut (Pella, 2020) adalah faktor jenis kelamin, faktor usia, faktor pendidikan, faktor kepribadian, faktor harapan.

Menurut Irmayani (2021) faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Kondisi kerja, yaitu kepuasan kerja yang muncul dari kebutuhan untuk bekerja terpenuhi dan lingkungan yang menunjang.
2. Peraturan, budaya serta karakteristik yang ada dalam organisasi tersebut yang dapat mendukung pekerjaan.
3. Kompensasi dari pekerjaannya yang seimbang dengan pekerjaan yang telah dilakukan.
4. Efisiensi kerja, yaitu kepuasan yang muncul karena bekerja sesuai dengan kemampuannya.
5. Peluang promosi, yaitu di mana adanya suatu peluang untuk mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja seseorang seperti kenaikan jabatan dan tugas yang lebih tinggi dan disertai dengan kenaikan gaji.
6. Rekan kerja, yaitu hubungan yang terjalin baik di dalam organisasi sehingga tidak terjadi hambatan dalam melakukan pekerjaan.

### **2.1.6.3 Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Luthan (Supriyanto & Maharani, 2013), indikator dari kepuasan kerja yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri. Hal ini merujuk pada seberapa besar pekerjaan memberikan tugas-tugas yang menarik kepada karyawan, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian. Hal ini merujuk kepada kesesuaian antara pekerjaan yang dilakukan dengan kepribadian yang dimiliki. Pada umumnya, orang menyenangi pekerjaannya karena ia memiliki kepribadian yang sesuai di bidang tersebut.

3. Upah dan promosi. Hal ini merujuk pada kesempatan untuk memperoleh promosi pada jabatan yang lebih tinggi dan kesesuaian antara jumlah pembayaran (gaji/upah) yang diterima dengan tuntutan pekerjaan.
4. Sikap teman sekerja, penyelia, atasan. Yaitu kemampuan untuk berinteraksi dengan teman sekerja, atasan maupun lingkungan kerja. Tingkat hubungan dengan teman sekerja, dan tingkat dukungan teman sekerja dalam bekerja serta dukungan penyelia yang dirasakan karyawan dalam bekerja.
5. Kondisi lingkungan kerja. Suasana lingkungan yang kondusif akan menimbulkan rasa nyaman dan menyenangkan bagi karyawan atau anggota dalam melaksanakan pekerjaannya, tentunya dapat berimplikasi pada kepuasan kerja.

Sedangkan menurut Rivai (Bahri & Nisa, 2017) indikator dari kepuasan kerja adalah:

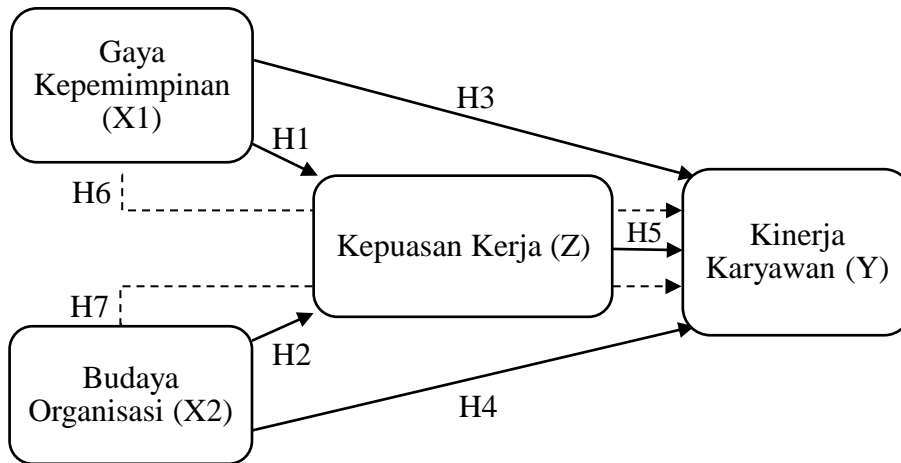
1. Isi pekerjaan, yaitu penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa puas bila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan menerima tanggung jawab.
2. Supervisi, yaitu adanya perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada 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.

3. Organisasi dan manajemen, yaitu mampu memberikan situasi kerja yang stabil, untuk memberikan kepuasan kerja kepada karyawan.
4. Kesempatan untuk maju, yaitu adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.
5. Gaji atau insentif, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
6. 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.
7. Kondisi pekerjaan, yaitu kondisi yang mendukung tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

## **2.2. Kerangka Pemikiran**

Kerangka berpikir ini bertujuan untuk mengemukakan hubungan atau keterkaitan konsep dengan konsep lain sebagaimana yang dimaksud di dalam Gambar 2.1 berikut:

**Gambar 2. 1**  
**Kerangka Pemikiran**



Sumber: Konsep yang disesuaikan untuk penelitian (2023)

Keterangan:

—————> = Uji Pengaruh Langsung

- - - - -> = Uji Pengaruh Tidak Langsung

### 2.3. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atau jawaban yang bersumber dari teori yang relevan terhadap rumusan masalah yang telah dinyatakan dalam bentuk kalimat tanya dan belum memiliki jawaban yang empirik (Sugiyono, 2016).

Adapun Hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H1: Diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

H2: Diduga terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

H3: Diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

H4: Diduga terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

- H5: Diduga terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
- H6: Diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja
- H7: Diduga terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja

#### **2.4. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu adalah penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya dan penelitian tersebut akan digunakan sebagai referensi dalam penelitian ini. Beberapa penelitian terdahulu dibagi menjadi dua sumber yaitu penelitian nasional dan penelitian internasional:

##### **2.4.1 Penelitian Nasional**

###### **1. Silahul Mukmin & Indra Prasetyo (2021)**

Penelitian berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening” yang dirilis dalam Jurnal Manajerial Bisnis Vol.4 No.2. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. 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, berdasarkan hasil nilai signifikansi



yaitu 0,000 lebih kecil daripada 0,05. 2) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, berdasarkan hasil nilai signifikansi uji t yang didapatkan nilai sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. 3) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, berdasarkan hasil signifikansi uji t yaitu sebesar 0,049 di bawah 0,050. 4) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, berdasarkan hasil signifikansi uji t yaitu sebesar 0,046 di bawah 0,050. 5) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, didasarkan pada hasil nilai signifikansi yang didapatkan yaitu sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. 6) Kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan karena nilai koefisien pengaruh tidak langsung (0,228) lebih besar dari nilai pengaruh langsung (0,225). 7) Kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung (0,232) lebih besar dari pengaruh langsung (0,229).

## **2. Tomy Sun Siagian & Hazmanan Khair (2018)**

Penelitian berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening” dalam Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol.1, No.1. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Sampel penelitian ini berjumlah 103 orang. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini

adalah metode penelitian kuantitatif yang bersifat korelasional. Metode statistik yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS). Hasil dari penelitian ini menunjukkan: 1) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, 2) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, 3) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, 4) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, 5) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, 6) kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan, 7) kepuasan kerja tidak dapat memediasi lingkungan kerja terhadap variabel kinerja karyawan.

### **3. Setria Feri, Adi Rahmat & Bambang Supeno (2020)**

Penelitian 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” dalam jurnal *Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia* Vol.4, No.1. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening terhadap karyawan PT. Champion Kurnia Djaja Technologies. Sampel pada penelitian ini adalah 98 orang karyawan kontrak PKWT. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini

adalah dengan model Analisis Jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) Motivasi, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2) Motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3) Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Champion Kurnia Djaja Technologies. 4) Kepuasan kerja mampu bertindak sebagai variabel intervening untuk memediasi hubungan motivasi terhadap kinerja karyawan. 5) Sementara, untuk hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepuasan kerja sebagai variabel intervening tidak sebesar pengaruh langsungnya.

#### **2.4.2 Penelitian Internasional**

##### **1. Muhammad Ridlwan, Dian Alfia Purwandari, Tantri Yanuar Rahmat Syah (2021)**

Penelitian berjudul “*The Effect of Situational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction*” dalam *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding* Vol.8, No.3. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan analisis *Structural*

*Equation Modeling* dengan menggunakan sampel sebanyak 275 pegawai bagian penanggulangan kebakaran dan penyelamatan di lingkungan Pemerintah Kota Jakarta Utara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional dan budaya organisasi tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja secara langsung. Meskipun demikian, kepemimpinan situasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**2. RR. Wahyu Setyorini, Anik Yuesti, Nengah Landra (2018)**

Penelitian berjudul “*The Effect of Situational Leadership Style and Compensation to Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Denpasar Branch*” dalam *International Journal of Contemporary Research and Review* Vol.9, No.3. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Populasi dan sampel penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Denpasar yaitu sebanyak 64 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah Persamaan Struktural Pemodelan (SEM) berdasarkan *Partial Least Square* (PLS). Hasil Evaluasi Model Pengukuran Evaluasi model pengukuran dilakukan dengan menilai validitas konvergen, validitas diskriminan dan reliabilitas komposit. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1)

kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (4) kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (5) kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, (6) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dan (7) Kompensasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Pada penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif merupakan jenis penelitian yang datanya berupa angka-angka dan analisisnya menggunakan statistik (Sugiyono, 2016).

Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif, yaitu penelitian yang minimal mempertentangkan dua variabel yang dihubungkan antara satu variabel dengan variabel lain (Sinambela & Sinambela, 2022). Dengan kata lain pendekatan ini dilakukan untuk mengetahui bahwa adanya hubungan atau pengaruh di antara kedua variabel (variabel bebas dan variabel terikat). Dalam penelitian ini variabel bebas X1 yaitu Gaya Kepemimpinan dan X2 yaitu Budaya Organisasi, variabel terikat Y yaitu Kinerja Karyawan dan variabel intervening Z yaitu Kepuasan Kerja.

#### **3.2. Jenis Data**

Menurut Istijanto yang dikutip dalam (Sinambela & Sinambela, 2022) data dapat dibagi menjadi 2 kelompok besar berdasarkan sumbernya yaitu data primer dan data sekunder.

##### **3.2.1 Data Primer**

Data primer adalah data asli yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumbernya dengan instrumen yang telah disiapkan dan hasilnya diolah sendiri untuk dapat menjawab masalah dalam penelitian yang dilakukan

(Sinambela & Sinambela, 2022). Pada penelitian ini data primer bersumber dari hasil pengisian angket (kuesioner) pada objek penelitian.

### **3.2.2 Data Sekunder**

Data sekunder dapat didefinisikan sebagai data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain, yang telah diolah dan dipublikasikan untuk kepentingan tertentu. Dengan kata lain, peneliti hanya memanfaatkan data yang sudah ada untuk mendukung penelitiannya (Sinambela & Sinambela, 2022).

Data sekunder yang digunakan pada penelitian ini bersumber dari perusahaan seperti data karyawan, profil perusahaan dan data kinerja karyawan, serta data dari sumber lainnya yaitu dengan melakukan studi kepustakaan dengan mempelajari buku-buku serta jurnal yang ada hubungannya dengan objek penelitian.

### **3.3. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data kuantitatif menghasilkan data yang bersifat terstruktur, sehingga peneliti dapat melakukan proses pengkuantitatifan data, yaitu mengubah data semula menjadi data berwujud angka (Sinambela & Sinambela, 2022). Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan tiga cara yaitu melalui kuesioner, dokumentasi, dan studi kepustakaan.

#### **3.3.1 Kuesioner**

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2016). Dalam penelitian ini, peneliti membuat daftar pernyataan yang dibuat secara sistematis untuk mendapatkan data dari karyawan

PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang mengenai variabel yang akan dibahas, yaitu variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja, dengan menggunakan penilaian Skala Likert, dimana setiap pernyataan mempunyai 5 opsi jawaban dengan bobot yang berbeda.

### **3.3.2 Dokumentasi**

Dokumentasi adalah informasi yang diperoleh dari bermacam-macam sumber tertulis atau dokumen yang ada pada responden atau tempat dimana responden bertempat tinggal atau melakukan kegiatan sehari-harinya (Sukardi, 2015). Sumber dokumentasi pada umumnya terbagi menjadi dua yaitu dokumentasi resmi berupa surat keputusan, surat instruksi, dan surat bukti kegiatan yang dikeluarkan oleh kantor atau organisasi yang bersangkutan dan sumber dokumentasi tidak resmi yang berupa surat pribadi, yang memberikan informasi kuat terhadap suatu kejadian (Sukardi, 2015). Pada penelitian ini, beberapa dokumentasi yang diperoleh langsung dari perusahaan seperti profil perusahaan, data karyawan, dan sebagainya.

### **3.3.3 Studi Pustaka**

Studi pustaka merupakan kajian teoritis yang pembahasannya difokuskan pada informasi sekitar permasalahan penelitian yang hendak dipecahkan melalui penelitian. Studi kepustakaan diperoleh dari berbagai sumber seperti Jurnal Penelitian, Laporan Hasil Penelitian dan Buku (Sukardi, 2015).



### 3.4. Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Adapun populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan yang terlibat langsung dalam meningkatkan omset guna memenuhi target OSL perusahaan pada PT. Pegadaian CP Tanjungpinang yang berjumlah 55 orang dan CP Tanjungpinang Timur yang berjumlah 45 orang, sehingga total populasi adalah 100 orang. Berikut data populasi pada penelitian ini:

**Tabel 3. 1**  
**Data Jumlah Karyawan PT. Pegadaian CP Tanjungpinang dan**  
**CP Tanjungpinang Timur**

No.	Jabatan	Jumlah (Orang)	
		CP Tanjungpinang	CP Tanjungpinang Timur
1	Pimpinan Cabang	1	1
2	<i>Manager</i>	2	2
3	Penaksir	2	2
4	<i>Account Officer</i>	2	2
5	Pengelola	8	7
6	Kasir	9	8
7	Pengelola Agunan	1	1
8	<i>Marketing Officer</i>	1	1
9	CRO	1	2
10	BPO	6	4
11	<i>Driver</i>	1	1
12	<i>Security</i>	21	14
<b>Jumlah</b>		<b>55</b>	<b>45</b>

Sumber : Data dari PT. Pegadaian (2023)

### 3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi, sampel yang diambil harus benar-benar representatif atau mewakili karakteristik dari populasi (Sugiyono, 2016). Pada penelitian ini digunakan teknik sampel jenuh, dimana seluruh anggota populasi akan dijadikan sampel. Sehingga jumlah sampel pada penelitian ini yaitu 100 orang.

### 3.5. Definisi Operasional Variabel

Menurut Indriantoro & Supomo (2016), definisi operasional adalah penentuan *construct* sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Dalam penelitian ini variabel bebasnya yaitu Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2), variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y) serta Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening. Berikut operasional variabel pada penelitian ini.

**Tabel 3. 2**  
**Operasional Variabel**

Variabel	Definisi	Indikator	Pernyataan	Skala
Gaya Kepemimpinan (X1)	Perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain, dalam mengambil keputusan, dan dalam melaksanakan kegiatan pengendalian	1. Mengarahkan 2. Mendukung 3. Berpartisipasi 4. Berorientasi pada tugas (Zainal <i>et al.</i> , 2017)	1, 2 3, 4 5, 6 7, 8	Likert

	(Zainal <i>et al.</i> , 2017).			
Budaya Organisasi (X2)	Hasil proses melebur gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu (Edison <i>et al.</i> , 2018).	1. Kesadaran diri 2. Keagresifan 3. Kepribadian 4. Performa 5. Orientasi tim (Edison <i>et al.</i> , 2018)	1, 2 3, 4 5, 6 7, 8 9, 10	Likert
Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013).	1. Kuantitas kerja 2. Kualitas kerja 3. Kerja sama 4. Inisiatif (Mangkunegara, 2013).	1, 2, 3 4, 5, 6 7, 8, 9 10, 11, 12	Likert

Kepuasan Kerja (Z)	Hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan seseorang memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai sesuatu yang penting melalui hasil kerjanya. Luthan dalam (Supriyanto & Maharani, 2013).	1. Pekerjaan itu sendiri 2. Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian 3. Upah dan promosi 4. Sikap teman sekerja, penyelia, atasan 5. Kondisi lingkungan kerja Luthan dalam (Supriyanto & Maharani, 2013)	1, 2, 3  4, 5  6, 7, 8, 9  10, 11, 12, 13  14, 15	Likert
--------------------	---	--	---	--------

Sumber: Data yang diolah oleh peneliti (2023)

### 3.6. Teknik Pengolahan Data

Dalam penelitian, untuk memudahkan dalam proses menganalisis data maka perlu dilakukan pengolahan data. Menurut Narbuko & Achmadi (2015), pengelolaan data meliputi beberapa kegiatan berikut ini:

#### 3.6.1 *Editing*

*Editing* merupakan kegiatan memeriksa daftar pertanyaan yang telah diserahkan oleh pengumpul data. Tujuan dari kegiatan *editing* adalah untuk mengurangi kesalahan ataupun kekurangan yang ada di dalam daftar pertanyaan yang sudah diselesaikan sampai sejauh mungkin (Narbuko & Achmadi, 2015).

#### 3.6.2 *Coding*

*Coding* adalah kegiatan mengklasifikasikan jawaban-jawaban dari para responden dalam beberapa kategori. Biasanya klasifikasi dilakukan dengan cara

memberi tanda ataupun kode berbentuk angka pada masing-masing jawaban (Narbuko & Achmadi, 2015).

### **3.6.3 Scoring**

*Scoring* adalah kegiatan pengukuran terhadap pengolahan data dari teknik pengumpulan data dengan cara memberikan skor terhadap jawaban yang diberikan oleh responden (Narbuko & Achmadi, 2015). Pemberian skor menggunakan sistem skala likert yang mempunyai tingkatan dari yang sangat positif menjadi sangat negatif, seperti berikut ini:

1. Skor 5 diberikan untuk jawaban Sangat Setuju (SS)
2. Skor 4 diberikan untuk jawaban Setuju (S)
3. Skor 3 diberikan untuk jawaban Kurang Setuju (KS)
4. Skor 2 diberikan untuk jawaban Tidak Setuju (TS)
5. Skor 1 diberikan untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS)

### **3.6.4 Tabulating**

*Tabulating* adalah kegiatan membuat tabel. Jawaban-jawaban yang sudah diberi kode kategori jawaban kemudian dimasukkan ke dalam tabel dan diolah (Narbuko & Achmadi, 2015).

## **3.7. Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan yang dilakukan setelah data dari seluruh responden dan sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk

menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan, untuk penelitian yang tidak merumuskan hipotesis maka langkah terakhir tidak perlu dilakukan (Sujarweni, 2015).

Pada penelitian ini penulis melakukan analisis data menggunakan pemodelan persamaan struktural SEM-PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah menggunakan program *SmartPLS 4*. Tujuan analisis menggunakan SEM-PLS adalah untuk memaksimalkan *explained variance* dari semua variabel yang terlibat dalam diagram jalur (Santosa, 2018).

### **3.7.1 Uji Kualitas Data**

Uji kualitas data hanya dilakukan untuk data primer kuesioner. Untuk pengujian keabsahan data, terdapat dua cara secara umum yaitu: uji validitas dan uji reliabilitas (Bahri, 2018).

#### **3.7.1.1 Uji Validitas**

Validitas adalah suatu istilah yang digunakan untuk menjelaskan keakuratan satu instrumen pengukur, yaitu keakuratan pengukuran terhadap apa yang seharusnya diukur. Validitas digunakan sebagai rambu-rambu bagi peneliti untuk memperoleh data yang tepat dari pertanyaan yang diresponsnya (Benu & Benu, 2019).

Teknik uji validitas dilakukan melalui dua tahap yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. Pengujian *convergent validity* dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)*, jika indikator memiliki nilai *outer loading*  $\geq 0,7$  dan *AVE*  $\geq 0,5$  maka dianggap valid (Fitri & Ibrahim, 2023). Uji *discriminant validity* dilihat dari *cross loading* indikator.

Indikator dari seluruh variabel yang dipakai dalam penelitian ini dikatakan valid jika nilai *loading factor* variabel itu sendiri lebih tinggi daripada variabel lainnya (Febyansah & Suryani, 2023).

### **3.7.1.2 Uji Reliabilitas**

Reliabilitas dapat diartikan sebagai bebas dari eror pengukuran atau acak. Instrumen yang bersifat reliabel yaitu jika dilakukan pengukuran berulang terhadap hal yang sama oleh orang yang berbeda akan memberikan hasil yang stabil (Benu & Benu, 2019). Menurut Ghazali (Febyansah & Suryani, 2023) setiap variabel yang diteliti akan diukur dan dapat dianggap reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* dan nilai *Composite Reliability*  $\geq 0,7$ . Jika nilai koefisien reliabilitas  $\leq 0,7$  maka reliabilitas dinyatakan tidak reliabel (tidak terpercaya).

### **3.7.2 Uji Asumsi Klasik**

Dalam analisis regresi terdapat beberapa asumsi yang harus terpenuhi sehingga persamaan regresi yang dihasilkan akan valid jika digunakan untuk memprediksi suatu masalah (Bahri, 2018). Ada dua pengujian asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu uji normalitas dan uji multikolinearitas.

#### **3.7.2.1 Uji Normalitas**

Uji normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data. Penggunaan uji normalitas karena pada analisis statistik parametrik, asumsi yang harus dimiliki oleh data adalah bahwa data tersebut harus terdistribusi secara normal (Sinambela & Sinambela, 2022). Hasil uji normalitas dapat dilihat pada nilai *Critical Ratio (CR)* dari *skewness* dan *excess kurtosis*. Menurut Hair (Hidayat &

Patras, 2022) jika nilai CR berada di antara -2,58 sampai dengan 2,58 artinya data terdistribusi secara normal.

### 3.7.2.2 Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (Sinambela & Sinambela, 2022), uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji ada atau tidaknya korelasi antar variabel bebas (independen) pada model regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Metode yang digunakan yaitu dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Jika hasil perhitungan nilai  $VIF < 10$  maka model regresi dikatakan baik dan tidak terjadi multikolinearitas (Bahri, 2018).

### 3.7.3 Analisis Jalur Path

Streiner (Benu & Benu, 2019), menyatakan analisis jalur adalah suatu perluasan dari analisis linear berganda. Secara khusus analisis ini dapat melihat pengaruh akhir terhadap suatu variabel terikat dan juga melihat bagaimana ‘rantai’ pengaruh, baik bersifat langsung maupun tidak langsung terhadap satu variabel terikat yang dalam hal ini disebut variabel endogen (*endogenous variable*).

Model diagram jalur yang digunakan adalah model persamaan dua jalur berdasarkan paradigma hubungan variabel-variabel penelitian. Untuk menentukan persamaan dapat dilihat berdasarkan nilai pada *original sample* pada hasil uji *path coefficient* (Febyansah & Suryani, 2023). Diagram jalur ini terdiri atas dua persamaan struktural, yang dirumuskan sebagai berikut:

Persamaan substruktural 1:

$$Z = \rho ZX_1 + \rho ZX_2 + e_1$$



Persamaan substruktural 2:

$$Y = \rho YX_1 + \rho YX_2 + \rho YZ + e_2$$

Keterangan:

$\rho$  = Koefisien Regresi

$X_1$  = Gaya Kepemimpinan

$X_2$  = Budaya Organisasi

$Y$  = Kinerja Karyawan

$Z$  = Kepuasan kerja

$e_1$  dan  $e_2$  = *Error*

### 3.7.4 Uji Hipotesis

#### 3.7.4.1 Uji Pengaruh Langsung

Uji pengaruh langsung digunakan untuk pengujian hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung atau tanpa perantara (Siagian & Khair, 2018). Pengujian hipotesis dilihat dari nilai *T-statistic* dan nilai *P-values*. Kriteria pengujian hipotesis pengaruh langsung adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai *T-statistic* < nilai  $t_{\text{tabel}}$  dan nilai *P-values*  $\geq 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya pengaruh langsung suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan.
- b. Jika nilai *T-statistic* > nilai  $t_{\text{tabel}}$  dan nilai *P-values*  $\leq 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya terdapat pengaruh langsung dan signifikan suatu variabel dengan variabel lainnya.

#### 3.7.4.2 Uji Pengaruh Tidak Langsung

Uji pengaruh tidak langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara tidak langsung atau melalui perantara (Siagian & Khair, 2018). Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $>$  koefisien pengaruh langsung, maka variabel intervening (Z) bersifat memediasi hubungan antara suatu variabel dengan variabel lainnya.
- b. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $<$  koefisien pengaruh langsung, maka variabel intervening (Z) tidak bersifat memediasi hubungan antara suatu variabel dengan variabel lainnya.

#### 3.7.4.3 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen terhadap variabel dependen atau dapat juga dikatakan sebagai proporsi pengaruh seluruh variabel independen terhadap variabel dependen (Bahri, 2018). Karena terdapat dua variabel independen pada penelitian ini, maka nilai koefisien determinasi diukur dengan *adjusted R-Square*. Nilai koefisien determinasi berkisaran antara 0-1.

- a. Nilai  $R^2$  yang kecil menunjukkan kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas.
- b. Nilai  $R^2$  yang mendekati 1 berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen dan model semakin tepat.

### 3.8. Jadwal Penelitian

Berdasarkan uraian pada bab-bab sebelumnya, untuk dapat menyelesaikan penelitian ini dengan tepat waktu maka penulis membuat jadwal penelitian, berikut jadwal pada penelitian ini:

**Tabel 3.3**  
**Jadwal Kegiatan**

No	Kegiatan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agst	Sep	Okt	Nov	Des
1.	Survei awal dan penentuan lokasi penelitian											
2.	Penyusunan proposal											
3.	Seminar Usulan Penelitian											
4.	Revisi proposal											
5.	Penyusunan dan Uji Coba Instrumen											
6.	Sidang skripsi											
7.	Revisi											

Sumber : Peneliti (2023)

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

##### **4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

###### **4.1.1.1 Sejarah Singkat Objek Penelitian**

Sejarah Pegadaian dimulai saat VOC mendirikan Bank Van Leening sebagai lembaga keuangan yang memberikan kredit dengan sistem gadai. Lembaga ini didirikan di Batavia pada tanggal 20 Agustus 1746. Kemudian pada tahun 1811 Pemerintah Inggris mengambil alih dan membubarkan Bank Van Leening, dan masyarakat di beri keleluasaan mendirikan usaha pegadaian asal mendapat lisensi dari Pemerintah Daerah setempat yang dikenal dengan metode *liecentie stelsel*. Namun dalam pelaksanaannya metode tersebut menimbulkan banyak dampak buruk bagi kehidupan masyarakat. Banyak dari pemegang lisensi yang menjalankan praktek rentenir yang sangat membebani masyarakat serta merugikan pemerintah yang saat itu sedang berkuasa. Sehingga akhirnya metode *liecentie stelsel* diubah menjadi metode *patch stelsel*, yaitu izin pendirian Pegadaian diberikan kepada umum yang mampu membayarkan pajak yang tinggi kepada pemerintah.

Pada tanggal 12 Maret 1901 pemerintah Hindia Belanda mengeluarkan *Staatsblad* (Stbl) No.131 yang mengatur bahwa usaha Pegadaian merupakan monopoli Pemerintah dan tanggal 1 April 1901 didirikan Pegadaian Negara pertama di Sukabumi, Jawa Barat. Selanjutnya setiap tanggal 1 April diperingati sebagai hari jadi Pegadaian.

Pegadaian yang pada mulanya berstatus hukum sebagai Jawatan, dalam perkembangannya banyak mengalami perubahan terutama dalam status hukumnya, yakni:

1. Pada tahun 1961 bentuk badan hukum Pegadaian berubah dari Jawatan ke Perusahaan Negara (PN) berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-undang (Perpu) No.19 Tahun 1960 Jo Peraturan Pemerintah No. 178 Tahun 1961.
2. Pada tahun 1969 bentuk badan hukum pegadaian berubah lagi dari Perusahaan Negara (PN) ke Perusahaan Jawatan (Perjan) berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 7 Tahun 1969.
3. Pada tahun 1990 badan hukum berubah dari Perusahaan Jawatan (Perjan) ke Perusahaan Umum (Perum) berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1990 yang diperbarui dengan Peraturan Pemerintah No. 103 Tahun 2000.
4. Pada tanggal 1 April 2012 bentuk badan hukum kembali berubah dari Perusahaan Umum (Perum) menjadi PERSERO berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 51 tahun 2011.
5. Bentuk badan hukum Pegadaian berubah dari PERSERO menjadi Perseroan Terbatas (PT) pada tanggal 23 September 2021 berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 73 Tahun 2021.

#### **4.1.1.2 Visi dan Misi**

Visi PT. Pegadaian yaitu “Menjadi *The Most Valuable Financial Company* di Indonesia dan Sebagai Agen Inklusi Keuangan Pilihan Utama Masyarakat”.

Misi PT. Pegadaian yaitu:

1. Memberikan manfaat dan keuntungan optimal bagi seluruh *stakeholder* dengan mengembangkan bisnis inti.
2. Memperluas jangkauan layanan UMKM melalui sinergi Ultra Mikro untuk meningkatkan proposisi nilai ke nasabah dan *stakeholder*.
3. Memberikan *service excellence* dengan fokus nasabah melalui:
  - a. Bisnis proses yang lebih sederhana dan digital
  - b. Teknologi informasi yang andal dan mutakhir
  - c. Praktik manajemen risiko yang kokoh
  - d. SDM yang profesional berbudaya kinerja baik

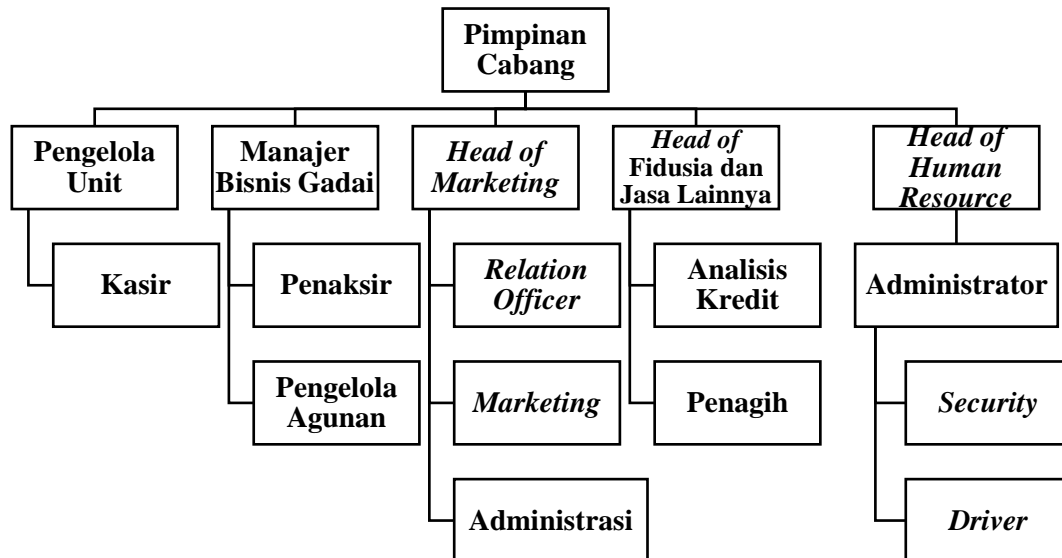
#### **4.1.1.3 Budaya Organisasi**

Untuk terwujudnya visi dan misi perusahaan, maka telah ditetapkan budaya perusahaan yang harus selalu dipelajari, dipahami, dihayati, dan dilaksanakan oleh seluruh insan Pegadaian yaitu jiwa AKHLAK yang terdiri dari: Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif.

#### **4.1.1.4 Struktur Organisasi**

Dalam menjalankan tugas-tugasnya, PT. Pegadaian memiliki struktur organisasi yang tertata menurut fungsi dan golongannya. Setiap perusahaan tentu mempunyai struktur organisasi untuk menggambarkan secara jelas unsur-unsur yang membantu pimpinan dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Berikut dilampirkan struktur organisasi PT. Pegadaian dari tingkat Cabang:

**Gambar 4. 1**  
**Struktur Organisasi PT. Pegadaian Tingkat Cabang**



Sumber: PT. Pegadaian (2023)

Deskripsi tugas dari Struktur Organisasi tingkat Cabang pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang yaitu:

1. Pimpinan Cabang, tugas pokok dari pimpinan cabang adalah sebagai berikut:
  - a. Menyusun rencana kerja dan anggaran Kantor Cabang berdasarkan acuan yang telah ditetapkan.
  - b. Merencanakan, mengorganisir, menyelenggarakan, dan mengendalikan beberapa hal, diantaranya:
    - 1) Operasional usaha inti.
    - 2) Barang jaminan bermasalah.
    - 3) Pengelolaan modal kerja.
    - 4) Kebutuhan dan penggunaan sarana dan prasarana kantor cabang dan unit.

- 5) Pemasaran dan pelayanan konsumen/nasabah.
  - c. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan, dan mengatasi lelang barang jaminan.
  - d. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas pekerjaan bawahan.
  - e. Membimbing bawahan dalam rangka pembinaan karyawan.
  - f. Menyelenggarakan penata-usahaan dan laporan kantor cabang.
2. Manajer Bisnis Gadai, mempunyai fungsi merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi barang jaminan, penetapan besaran uang jaminan, pengelolaan administrasi dan keuangan sesuai dengan kewenangannya.
  3. Pengelola Unit, fungsi dari Pengelola Unit adalah mengkoordinasikan, melaksanakan kegiatan operasional, mengawasi administrasi, keuangan, keamanan, ketertiban dan kebersihan serta pembuatan laporan kegiatan UPC. Tugas dari pengelola unit adalah:
    - a. Menangani barang jaminan bermasalah.
    - b. Mengkoordinasikan, melaksanakan, mengawasi kegiatan operasional UPC.
    - c. Melakukan pengawasan secara uji petik dan terprogram barang jaminan yang masuk.
    - d. Selain tugas pokok di atas, pengelola unit juga bertugas sebagai penaksir pada tiap-tiap UPC.
  4. Penaksir, tugas pokok dari seorang penaksir adalah sebagai berikut:



- a. Melaksanakan penaksiran barang jaminan untuk menentukan mutu dan nilai barang, menentukan dan menetapkan uang kredit gadai.
  - b. Melaksanakan penaksiran terhadap barang jaminan yang akan dilelang, untuk mengetahui mutu dan nilai, dalam menentukan harga dasar barang yang akan dilelang.
  - c. Merencanakan dan menyiapkan Barang Jaminan yang akan disimpan guna keamanan.
5. Kasir, tugas pokok dari seorang kasir adalah sebagai berikut:
- a. Melaksanakan penerimaan pelunasan uang pinjaman dari nasabah.
  - b. Menerima uang dari hasil penjualan barang yang dilelang.
  - c. Membayarkan uang pinjaman kredit kepada nasabah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
  - d. Mencatat pemesanan nasabah yang akan tebus barang (khusus untuk Kantor Unit yang tidak memiliki tempat penyimpanan).
  - e. Melakukan pembayaran semua pengeluaran yang terjadi pada Kantor Cabang atau Kantor Unit.
6. Pengelola Agunan, berikut rincian tugas pokok seorang pengelola agunan:
- a. Mengurus gudang penyimpanan barang jaminan emas dan dokumen kredit dengan cara menerima, menyimpan dan merawat.
  - b. Mengeluarkan barang jaminan sesuai dengan peraturan yang berlaku dalam rangka ketertiban dan keamanan serta keutuhan barang jaminan emas dan dokumen kredit.

- c. Menerima dan meneliti isi barang jaminan (emas), menghitung dan mencocokkan barang jaminan emas dengan daftar rincian barang jaminan emas.
  - d. Menyimpan barang jaminan emas ke dalam gudang penyimpanan sesuai dengan nomor dan bulan kredit.
7. Analis Kredit, mempunyai fungsi melakukan analisis kelayakan kredit bisnis fidusia sesuai ketentuan yang berlaku. Tugas seorang Analis Kredit yaitu:
- a. Menerima berkas dan melakukan pemeriksaan administrasi terhadap pengajuan kredit oleh calon nasabah.
  - b. Melakukan Analisa kelayakan kredit dan pemeriksaan barang yang dijadikan agunan sesuai prosedur yang berlaku.
  - c. Melakukan pencatatan dan pengadministrasian data kredit nasabah, serta penyimpanan dan pemeliharaan objek jaminan.

#### **4.1.2. Karakteristik Responden**

Sebelum penulis membahas dan menganalisa lebih lanjut tentang pembahasan penelitian ini, pada bab ini akan diawali dengan pembahasan mengenai karakteristik responden. Karakteristik responden akan dikelompokkan berdasarkan usia, jenis kelamin, jenjang pendidikan terakhir, dan pengalaman bekerja.

##### **4.1.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Adapun karakteristik responden berdasarkan usia disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4. 1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No.	Usia (Tahun)	Frekuensi (Orang)	Persen
1.	21-30	34	34%
2.	31-40	38	38%
3.	41-50	24	24%
4.	≥ 51	4	4%
<b>Jumlah</b>		<b>100</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data olahan kuesioner (2023)

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa jumlah responden dengan karakteristik usia 21-30 tahun berjumlah 34 orang dengan persentase 34%, responden dengan usia antara 31-40 tahun sebanyak 38 orang atau 38%, responden yang berusia antara 41-50 tahun sebanyak 24 orang atau 24%, dan responden dengan usia  $\geq 51$  berjumlah 4 orang atau 4%.

#### 4.1.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Adapun karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4. 2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Persen
1.	Laki-laki	71	71%
2.	Perempuan	29	29%
<b>Jumlah</b>		<b>100</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data olahan kuesioner (2023)

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa karakteristik responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 71 orang atau 71%, dan yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 29 orang atau 29%.

#### 4.1.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan Terakhir

Adapun karakteristik responden berdasarkan jenjang pendidikan terakhir disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4. 3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan Terakhir**

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi (Orang)	Persen
1.	SMA/Sederajat	53	53%
2.	Diploma (D1/D2/D3)	13	13%
3.	S1	34	34%
<b>Jumlah</b>		<b>100</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data olahan kuesioner (2023)

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa karakteristik responden dengan jenjang pendidikan SMA/Sederajat berjumlah 53 orang atau 53%, Diploma (D1/D2/D3) berjumlah 13 orang atau 13%, dan S1 berjumlah 34 orang atau 34 %.

#### 4.1.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Bekerja

Adapun karakteristik responden berdasarkan pengalaman bekerja disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4. 4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Bekerja**

No	Pengalaman Bekerja (Tahun)	Frekuensi (Orang)	Persen
1.	$\leq 5$	33	33%
2.	6-10	25	25%
3.	11-15	38	38%
4.	$\geq 16$	4	4%
<b>Jumlah</b>		<b>100</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data olahan kuesioner (2023)

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa responden yang dengan pengalaman bekerja selama  $\leq 5$  tahun berjumlah 33 orang atau 33%, 6-10 tahun berjumlah 25 orang atau 25%, 11-15 tahun berjumlah 38 orang atau 38%, dan  $\geq 16$  tahun berjumlah 4 orang atau 4%.

#### **4.1.3. Analisis Deskriptif**

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner terhadap 100 orang responden, analisis deskriptif dilakukan untuk mendapatkan jawaban responden terhadap masing-masing variabel yang akan didasarkan pada rentang skor jawaban. Skor untuk setiap kategori jawaban adalah sebagai berikut:

1. Skor 5 diberikan untuk jawaban Sangat Setuju (SS)
2. Skor 4 diberikan untuk jawaban Setuju (S)
3. Skor 3 diberikan untuk jawaban Kurang Setuju (KS)
4. Skor 2 diberikan untuk jawaban Tidak Setuju (TS)
5. Skor 1 diberikan untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS)

##### **4.1.3.1 Variabel Gaya Kepemimpinan**

Analisis deskriptif jawaban mengenai Gaya Kepemimpinan didasarkan pada jawaban-jawaban kuesioner yang disebarkan kepada responden. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi jawaban responden pada setiap butir pernyataan sebagai berikut:

**Tabel 4. 5**  
**Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan**

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Responden					Bobot	Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1.	Dalam pelaksanaan kerja, pimpinan menetapkan standar yang harus dicapai oleh karyawan dalam rumusan yang jelas.	72	28	0	0	0	472	<b>4,72</b>
2.	Pemimpin selalu memberikan instruksi dan pengarahan secara baik untuk dapat mencapai tujuan organisasi.	53	47	0	0	0	453	4,53
3.	Pimpinan memberikan dukungan dalam melaksanakan tugas.	64	35	1	0	0	463	4,63
4.	Pimpinan percaya terhadap kemampuan yang dimiliki karyawan dalam setiap pelaksanaan tugas.	57	43	0	0	0	457	4,57
5.	Pimpinan memperhatikan aspirasi karyawan dalam setiap pengambilan keputusan.	52	48	0	0	0	452	4,52
6.	Pimpinan menerima masukan dan usulan dari bawahan, dalam pengambilan keputusan.	57	43	0	0	0	457	4,57
7.	Pimpinan lebih mendahulukan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi.	50	46	1	3	0	443	<b>4,43</b>
8.	Pimpinan mewajibkan untuk membuat laporan hasil kerja secara rutin.	56	44	0	0	0	456	4,56
<b>Jumlah</b>							3.653	36,53
<b>Rata-rata Variabel Gaya Kepemimpinan</b>								4,56

Sumber: Data olahan kuesioner (2023)

Berdasarkan data pada tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai variabel Gaya Kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Pada pernyataan pertama “Dalam pelaksanaan kerja, pimpinan menetapkan standar yang harus dicapai oleh karyawan dalam rumusan yang jelas”, responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 72 orang dan setuju sebanyak 28 orang. Dengan bobot sebesar 472 dan rata-rata sebesar 4,72.
2. Pada pernyataan kedua “Pemimpin selalu memberikan instruksi dan pengarahan secara baik untuk dapat mencapai tujuan organisasi”, responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 53 orang dan setuju sebanyak 47 orang. Dengan bobot sebesar 453 dan rata-rata sebesar 4,53.
3. Pada pernyataan ketiga “Pimpinan memberikan dukungan dalam melaksanakan tugas” responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 64 orang, setuju sebanyak 35 dan kurang setuju sebanyak 1 orang. Dengan bobot sebesar 463 dan rata-rata sebesar 4,63.
4. Pada pernyataan keempat “Pimpinan percaya terhadap kemampuan yang dimiliki karyawan dalam setiap pelaksanaan tugas”, responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 57 orang dan setuju sebanyak 43 orang. Dengan bobot sebesar 457 dan rata-rata sebesar 4,57.
5. Pada pernyataan kelima “Pimpinan memperhatikan aspirasi karyawan dalam setiap pengambilan keputusan”, responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 52 orang dan setuju sebanyak 48 orang. Dengan bobot sebesar 452 dan rata-rata sebesar 4,52.

6. Pada pernyataan keenam “Pimpinan menerima masukan dan usulan dari bawahan, dalam pengambilan keputusan”, responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 57 orang dan setuju sebanyak 43 orang. Dengan bobot sebesar 457 dan rata-rata sebesar 4,57.
7. Pada pernyataan ketujuh “Pimpinan lebih mendahulukan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi” responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 50 orang, setuju sebanyak 46 orang, kurang setuju sebanyak 1 orang, dan tidak setuju sebanyak 3 orang. Dengan bobot sebesar 443 dan rata-rata sebesar 4,43.
8. Pada pernyataan kedelapan “Pimpinan mewajibkan untuk membuat laporan hasil kerja secara rutin” responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 56 orang dan setuju sebanyak 44 orang. Dengan bobot sebesar 456 dan rata-rata sebesar 4,56.

Berdasarkan tabel 4.5 juga diketahui bahwa jumlah bobot Gaya Kepemimpinan mencapai 3.653 dan rata-rata mencapai 4,56. Pernyataan yang memiliki bobot tertinggi pada variabel ini ada pada item pernyataan pertama “Dalam pelaksanaan kerja, pimpinan menetapkan standar yang harus dicapai oleh karyawan dalam rumusan yang jelas” yaitu bobotnya sebesar 472 dengan rata-rata 4,72. Sedangkan pernyataan dengan bobot terendah ada pada pernyataan ketujuh “Pimpinan lebih mendahulukan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi” yaitu bobotnya sebesar 443 dan rata-rata sebesar 4,43 maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang akan



baik jika pimpinan menetapkan standar yang harus dicapai oleh karyawan dengan rumusan yang jelas.

#### 4.1.3.2 Variabel Budaya Organisasi

Analisis deskriptif jawaban mengenai Budaya Organisasi didasarkan pada jawaban-jawaban kuesioner yang disebarikan kepada responden. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi jawaban responden pada setiap butir pernyataan sebagai berikut:

**Tabel 4. 6**  
**Tanggapan Responden Terhadap Budaya Organisasi**

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Responden					Bobot	Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1.	Saya selalu menaati aturan-aturan yang ada.	61	39	0	0	0	461	4,61
2.	Saya selalu melakukan usaha-usaha untuk memberikan layanan terbaik kepada pelanggan.	64	36	0	0	0	464	4,64
3.	Saya selalu mencetuskan gagasan baru dalam mencapai target kerja.	47	51	2	0	0	445	4,45
4.	Saya tertantang dengan tugas berikutnya.	46	52	2	0	0	444	<b>4,44</b>
5.	Suasana dalam organisasi ini sangat ramah dan orang-orang mempunyai waktu untuk menjalin hubungan sosial informal.	50	48	2	0	0	448	4,48
6.	Anggota organisasi saling peduli dan saling menolong secara spontan bila bantuan diperlukan.	60	39	0	1	0	458	4,58
7.	Saya selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaan.	55	45	0	0	0	455	4,55
8.	Saya memegang standar profesional yang tinggi.	55	44	1	0	0	454	4,54

9.	Keberhasilan tim adalah kontribusi semua pegawai yang bekerja dalam satu unit.	68	32	0	0	0	468	<b>4,68</b>
10.	Saya lebih senang mengerjakan pekerjaan dengan kerjasama tim.	58	41	1	0	0	457	4,57
<b>Jumlah</b>							4.554	45,54
<b>Rata-rata Variabel Budaya Organisasi</b>								4,55

Sumber: Data olahan kuesioner (2023)

Berdasarkan data pada tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai variabel Budaya Organisasi adalah sebagai berikut:

1. Pada pernyataan pertama “Saya selalu menaati aturan-aturan yang ada”, responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 61 orang dan setuju sebanyak 39 orang. Dengan bobot sebesar 461 dan rata-rata sebesar 4,61.
2. Pada pernyataan kedua “Saya selalu melakukan usaha-usaha untuk memberikan layanan terbaik kepada pelanggan”, responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 64 orang dan setuju sebanyak 36 orang. Dengan bobot sebesar 464 dan rata-rata sebesar 4,64.
3. Pada pernyataan ketiga “Saya selalu mencetuskan gagasan baru dalam mencapai target kerja” responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 47 orang, setuju sebanyak 51 dan kurang setuju sebanyak 2 orang. Dengan bobot sebesar 445 dan rata-rata sebesar 4,45.
4. Pada pernyataan keempat “Saya tertantang dengan tugas berikutnya”, responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 46 orang, setuju sebanyak 52 orang dan kurang setuju sebanyak 2 orang. Dengan bobot sebesar 444 dan rata-rata sebesar 4,44.

5. Pada pernyataan kelima “Suasana dalam organisasi ini sangat ramah dan orang-orang mempunyai waktu untuk menjalin hubungan sosial informal”, responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 50 orang, setuju sebanyak 48 orang dan kurang setuju sebanyak 2 orang. Dengan bobot sebesar 448 dan rata-rata sebesar 4,48.
6. Pada pernyataan keenam “Anggota organisasi saling peduli dan saling menolong secara spontan bila bantuan diperlukan”, responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 60 orang, setuju sebanyak 39 orang dan tidak setuju sebanyak 1 orang. Dengan bobot sebesar 458 dan rata-rata sebesar 4,58.
7. Pada pernyataan ketujuh “Saya selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaan” responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 55 orang dan setuju sebanyak 45 orang. Dengan bobot sebesar 455 dan rata-rata sebesar 4,55.
8. Pada pernyataan kedelapan “Saya memegang standar profesional yang tinggi” responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 55 orang, setuju sebanyak 44 orang dan kurang setuju sebanyak 1 orang. Dengan bobot sebesar 454 dan rata-rata sebesar 4,54.
9. Pada pernyataan kesembilan “Keberhasilan tim adalah kontribusi semua pegawai yang bekerja dalam satu unit” responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 68 orang dan setuju sebanyak 32 orang. Dengan bobot sebesar 468 dan rata-rata sebesar 4,68.

10. Pada pernyataan kesepuluh “Saya lebih senang mengerjakan pekerjaan dengan kerjasama tim” responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 58 orang, setuju sebanyak 41 orang dan kurang setuju sebanyak 1 orang. Dengan bobot sebesar 457 dan rata-rata sebesar 4,57.

Berdasarkan tabel 4.6 juga diketahui bahwa jumlah bobot Budaya Organisasi mencapai 4.554 dan rata-rata mencapai 4,55. Pernyataan yang memiliki bobot tertinggi pada variabel ini ada pada item pernyataan kesembilan “Keberhasilan tim adalah kontribusi semua pegawai yang bekerja dalam satu unit” yaitu bobotnya sebesar 468 dengan rata-rata 4,68. Sedangkan pernyataan dengan bobot terendah ada pada pernyataan keempat “Saya tertantang dengan tugas berikutnya” yaitu bobotnya sebesar 444 dan rata-rata sebesar 4,44 maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang mendapatkan hasil yang baik karena semua karyawan dalam satu unit berkontribusi secara bersama-sama.

#### **4.1.3.3 Variabel Kinerja Karyawan**

Analisis deskriptif jawaban mengenai Kinerja Karyawan didasarkan pada jawaban-jawaban kuesioner yang disebarkan kepada responden. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi jawaban responden pada setiap butir pernyataan sebagai berikut:

**Tabel 4. 7**  
**Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan**

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Responden					Bobot	Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1.	Saya mampu bertanggung jawab menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan target yang telah ditetapkan.	53	46	1	0	0	452	4,52
2.	Saya diberikan kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan.	47	52	1	0	0	446	4,46
3.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan lebih dari target yang telah ditetapkan perusahaan.	44	55	1	0	0	443	4,43
4.	Saya memperhatikan mutu sesuai dengan petunjuk teknis yang diberikan dalam menyelesaikan pekerjaan.	51	49	0	0	0	451	4,51
5.	Saya dapat meminimalisir tingkat kesalahan dalam bekerja.	57	41	2	0	0	455	4,55
6.	Saya sering menyelesaikan pekerjaan lebih baik daripada yang diharapkan.	40	59	1	0	0	439	4,39
7.	Saya mampu bekerja sama dengan semua rekan kerja.	57	42	1	0	0	456	<b>4,56</b>
8.	Saya mudah bekerjasama dengan teman-teman pada bagian yang sama atau yang beda.	47	52	1	0	0	445	4,45
9.	Saya memiliki hubungan kerjasama yang baik dengan atasan.	56	44	0	0	0	456	<b>4,56</b>
10.	Saya mampu memberikan ide kreatif untuk kemajuan perusahaan.	43	57	0	0	0	443	4,43
11.	Saya menunjukkan kesediaan melakukan pekerjaan tanpa diperintah oleh atasan.	42	56	1	1	0	439	4,39

12.	Saya bersedia melakukan pekerjaan yang bukan menjadi tugasnya karena teman kerja tidak masuk.	37	58	5	0	0	432	<b>4,32</b>
<b>Jumlah</b>							5.357	53,57
<b>Rata-rata Variabel Kinerja Karyawan</b>								4,46

Sumber: Data olahan kuesioner (2023)

Berdasarkan data pada tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai variabel Kinerja Karyawan adalah sebagai berikut:

1. Pada pernyataan pertama “Saya mampu bertanggung jawab menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan target yang telah ditetapkan”, responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 53 orang, setuju sebanyak 46 orang dan kurang setuju sebanyak 1 orang. Dengan bobot sebesar 452 dan rata-rata sebesar 4,52.
2. Pada pernyataan kedua “Saya diberikan kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan”, responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 47 orang, setuju sebanyak 52 orang dan kurang setuju sebanyak 1 orang. Dengan bobot sebesar 446 dan rata-rata sebesar 4,46.
3. Pada pernyataan ketiga “Saya dapat menyelesaikan pekerjaan lebih dari target yang telah ditetapkan perusahaan” responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 44 orang, setuju sebanyak 55 dan kurang setuju sebanyak 1 orang. Dengan bobot sebesar 443 dan rata-rata sebesar 4,43.
4. Pada pernyataan keempat “Saya memperhatikan mutu sesuai dengan petunjuk teknis yang diberikan dalam menyelesaikan pekerjaan”, responden

yang menyatakan sangat setuju berjumlah 51 orang dan setuju sebanyak 49 orang. Dengan bobot sebesar 451 dan rata-rata sebesar 4,51.

5. Pada pernyataan kelima “Saya dapat meminimalisir tingkat kesalahan dalam bekerja”, responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 57 orang, setuju sebanyak 41 orang dan kurang setuju sebanyak 2 orang. Dengan bobot sebesar 455 dan rata-rata sebesar 4,55.
6. Pada pernyataan keenam “Saya sering menyelesaikan pekerjaan lebih baik daripada yang diharapkan”, responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 40 orang, setuju sebanyak 59 orang dan kurang setuju sebanyak 1 orang. Dengan bobot sebesar 439 dan rata-rata sebesar 4,39.
7. Pada pernyataan ketujuh “Saya mampu bekerja sama dengan semua rekan kerja” responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 57 orang, setuju sebanyak 42 orang dan kurang setuju sebanyak 1 orang. Dengan bobot sebesar 456 dan rata-rata sebesar 4,56.
8. Pada pernyataan kedelapan “Saya mudah bekerjasama dengan teman-teman pada bagian yang sama atau yang beda” responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 47 orang, setuju sebanyak 52 orang dan kurang setuju sebanyak 1 orang. Dengan bobot sebesar 445 dan rata-rata sebesar 4,45.
9. Pada pernyataan kesembilan “Saya memiliki hubungan kerjasama yang baik dengan atasan” responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 56 orang dan setuju sebanyak 44 orang. Dengan bobot sebesar 456 dan rata-rata sebesar 4,56.

10. Pada pernyataan kesepuluh “Saya mampu memberikan ide kreatif untuk kemajuan perusahaan” responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 43 orang dan setuju sebanyak 57 orang. Dengan bobot sebesar 443 dan rata-rata sebesar 4,43.
11. Pada pernyataan kesebelas “Saya menunjukkan kesediaan melakukan pekerjaan tanpa diperintah oleh atasan” responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 42 orang, setuju sebanyak 56 orang, kurang setuju sebanyak 1 orang dan tidak setuju sebanyak 1 orang. Dengan bobot sebesar 439 dan rata-rata sebesar 4,39.
12. Pada pernyataan kedua belas “Saya bersedia melakukan pekerjaan yang bukan menjadi tugasnya karena teman kerja tidak masuk” responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 37 orang, setuju sebanyak 58 orang dan kurang setuju sebanyak 5 orang. Dengan bobot sebesar 432 dan rata-rata sebesar 4,32.

Berdasarkan tabel 4.7 juga diketahui bahwa jumlah bobot Kinerja Karyawan mencapai 5.357 dan rata-rata variabel mencapai 4,46. Pernyataan yang memiliki bobot tertinggi pada variabel ini ada pada item pernyataan ketujuh “Saya mampu bekerja sama dengan semua rekan kerja” dan kesembilan “Saya memiliki hubungan kerjasama yang baik dengan atasan” yaitu bobotnya sebesar 456 dengan rata-rata 4,56. Sedangkan pernyataan dengan bobot terendah ada pada pernyataan ke dua belas “Saya bersedia melakukan pekerjaan yang bukan menjadi tugasnya karena teman kerja tidak masuk” yaitu bobotnya sebesar 432 dan rata-rata sebesar 4,32 maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Kota



Tanjungpinang mendapatkan hasil yang baik karena karyawan mampu bekerjasama dengan semua karyawan dan terjalin hubungan kerjasama yang baik antara karyawan dengan atasan.

#### 4.1.3.4 Variabel Kepuasan Kerja

Analisis deskriptif jawaban mengenai Kepuasan Kerja didasarkan pada jawaban-jawaban kuesioner yang disebarakan kepada responden. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi jawaban responden pada setiap butir pernyataan sebagai berikut:

**Tabel 4. 8**  
**Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja**

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Responden					Bobot	Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1.	Saya puas dengan kebijakan manajemen perusahaan yang melakukan <i>rolling</i> lokasi penugasan untuk mengatasi kejenuhan.	43	42	10	5	0	423	<b>4,23</b>
2.	Saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan kemampuan.	38	62	0	0	0	438	4,38
3.	Organisasi memberikan pekerjaan yang dapat menambah keterampilan karyawan.	47	52	1	0	0	446	4,46
4.	Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahlian saya.	44	56	0	0	0	444	4,44
5.	Saya merasa puas dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan, karena sesuai dengan kemampuan.	51	49	0	0	0	451	4,51
6.	Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan.	40	57	2	1	0	436	4,36

7.	Perusahaan memberikan penghargaan yang sesuai atas prestasi kerja saya selama ini.	46	53	1	0	0	445	4,45
8.	Perusahaan memiliki manajemen karir yang baik.	45	55	0	0	0	445	4,45
9.	Keterbukaan untuk seluruh karyawan dalam memperoleh peluang untuk mengikuti program promosi jabatan.	53	46	1	0	0	452	4,52
10.	Orang-orang di sini dapat bergaul dengan baik satu sama lain.	46	53	0	0	1	443	4,43
11.	Terjalin kekeluargaan yang erat antar rekan kerja dan atasan.	59	41	0	0	0	459	<b>4,59</b>
12.	Kekeluargaan terjalin di lingkungan tempat kerja atau di luar lingkungan kerja.	50	50	0	0	0	450	4,50
13.	Tidak ada diskriminasi (sosial, ras, jenis kelamin, agama, dll) di perusahaan.	58	42	0	0	0	458	4,58
14.	Saya merasa dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan sehingga terwujudnya lingkungan kerja yang baik.	50	50	0	0	0	450	4,50
15.	Saya merasa nyaman dengan kondisi organisasi yang ada saat ini.	56	44	0	0	0	456	4,56
<b>Jumlah</b>							6.696	66,96
<b>Rata-rata Variabel Kepuasan Kerja</b>								4,46

Sumber: Data olahan kuesioner (2023)

Berdasarkan data pada tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai variabel Kepuasan Kerja adalah sebagai berikut:

1. Pada pernyataan pertama “Saya puas dengan kebijakan manajemen perusahaan yang melakukan *rolling* lokasi penugasan untuk mengatasi kejenuhan”, responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 43 orang,

setuju sebanyak 43 orang, kurang setuju sebanyak 10 orang, dan tidak setuju sebanyak 5 orang. Dengan bobot sebesar 423 dan rata-rata sebesar 4,23.

2. Pada pernyataan kedua “Saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan kemampuan”, responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 38 orang dan setuju sebanyak 62 orang. Dengan bobot sebesar 438 dan rata-rata sebesar 4,38.
3. Pada pernyataan ketiga “Organisasi memberikan pekerjaan yang dapat menambah keterampilan karyawan” responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 47 orang, setuju sebanyak 52 dan kurang setuju sebanyak 1 orang. Dengan bobot sebesar 446 dan rata-rata sebesar 4,46.
4. Pada pernyataan keempat “Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahlian saya”, responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 44 orang dan setuju sebanyak 56 orang. Dengan bobot sebesar 444 dan rata-rata sebesar 4,44.
5. Pada pernyataan kelima “Saya merasa puas dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan, karena sesuai dengan kemampuan”, responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 51 orang dan setuju sebanyak 49 orang. Dengan bobot sebesar 451 dan rata-rata sebesar 4,51.
6. Pada pernyataan keenam “Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan”, responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 40 orang, setuju sebanyak 57 orang, kurang setuju sebanyak 2 orang dan tidak setuju sebanyak 1 orang. Dengan bobot sebesar 436 dan rata-rata sebesar 4,36.

7. Pada pernyataan ketujuh “Perusahaan memberikan penghargaan yang sesuai atas prestasi kerja saya selama ini” responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 46 orang, setuju sebanyak 53 orang dan kurang setuju sebanyak 1 orang. Dengan bobot sebesar 445 dan rata-rata sebesar 4,45.
8. Pada pernyataan kedelapan “Perusahaan memiliki manajemen karir yang baik” responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 45 orang dan setuju sebanyak 55 orang. Dengan bobot sebesar 445 dan rata-rata sebesar 4,45.
9. Pada pernyataan kesembilan “Keterbukaan untuk seluruh karyawan dalam memperoleh peluang untuk mengikuti program promosi jabatan” responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 53 orang, setuju sebanyak 44 orang dan kurang setuju sebanyak 1 orang. Dengan bobot sebesar 452 dan rata-rata sebesar 4,52.
10. Pada pernyataan kesepuluh “Orang-orang di sini dapat bergaul dengan baik satu sama lain” responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 46 orang, setuju sebanyak 53 orang dan sangat tidak setuju berjumlah 1 orang. Dengan bobot sebesar 443 dan rata-rata sebesar 4,43.
11. Pada pernyataan kesebelas “Terjalin kekeluargaan yang erat antar rekan kerja dan atasan” responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 59 orang dan setuju sebanyak 41 orang. Dengan bobot sebesar 459 dan rata-rata sebesar 4,59.

12. Pada pernyataan kedua belas “Kekeluargaan terjalin di lingkungan tempat kerja atau di luar lingkungan kerja” responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 50 orang dan setuju sebanyak 50 orang. Dengan bobot sebesar 450 dan rata-rata sebesar 4,50.
13. Pada pernyataan ketiga belas “Tidak ada diskriminasi (sosial, ras, jenis kelamin, agama, dll) di perusahaan” responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 58 orang dan setuju sebanyak 42 orang. Dengan bobot sebesar 458 dan rata-rata sebesar 4,58.
14. Pada pernyataan keempat belas “Saya merasa dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan sehingga terwujudnya lingkungan kerja yang baik” responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 50 orang dan setuju sebanyak 50 orang. Dengan bobot sebesar 450 dan rata-rata sebesar 4,50.
15. Pada pernyataan kelima belas “Saya merasa nyaman dengan kondisi organisasi yang ada saat ini” responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 56 orang dan setuju sebanyak 44 orang. Dengan bobot sebesar 456 dan rata-rata sebesar 4,56.

Berdasarkan tabel 4.8 juga diketahui bahwa jumlah bobot Kepuasan Kerja mencapai 6.696 dan rata-rata variabel mencapai 4,46. Pernyataan yang memiliki bobot tertinggi pada variabel ini ada pada item pernyataan kesebelas “Terjalin kekeluargaan yang erat antar rekan kerja dan atasan” yaitu bobotnya sebesar 459 dengan rata-rata 4,59. Sedangkan pernyataan dengan bobot terendah ada pada pernyataan pertama “Saya puas dengan kebijakan manajemen perusahaan yang

melakukan *rolling* lokasi penugasan untuk mengatasi kejenuhan” yaitu bobotnya sebesar 423 dan rata-rata sebesar 4,23 maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang mendapatkan hasil yang baik karena karyawan merasa puas dengan hubungan kekeluargaan yang terjalin dengan baik antara sesama karyawan dan juga atasan.

#### 4.1.4. Uji Kualitas Data

Uji kualitas ataupun keabsahan data, dilakukan dengan dua cara secara umum yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Adapun hasilnya akan diuraikan sebagai berikut:

##### 4.1.4.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menjelaskan keakuratan satu instrumen pengukur. Teknik uji validitas dilakukan melalui dua tahap yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. Pengujian *convergent validity* dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dan nilai *Average Varian Extracted* (AVE), jika indikator memiliki nilai *outer loading*  $\geq 0,7$  dan AVE  $\geq 0,5$  maka dianggap valid (Fitri & Ibrahim, 2023). Berikut hasil pengujian *convergent validity*:

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji *Convergent Validity***

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	AVE	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	GK1	0,802	0,648	Valid
	GK2	0,850		Valid
	GK3	0,794		Valid
	GK4	0,772		Valid
Budaya Organisasi (X2)	BO1	0,828	0,620	Valid
	BO2	0,702		Valid
	BO3	0,769		Valid

	BO4	0,858		Valid
	BO5	0,772		Valid
Kinerja Karyawan (Y)	KI1	0,884	0,783	Valid
	KI2	0,910		Valid
	KI3	0,853		Valid
	KI4	0,893		Valid
Kepuasan Kerja (Z)	KK1	0,833	0,779	Valid
	KK2	0,904		Valid
	KK3	0,889		Valid
	KK4	0,913		Valid
	KK5	0,871		Valid

Sumber: Hasil olah data *SmartPLS* (2023)

Berdasarkan tabel pengujian *convergent validity* di atas, dapat dilihat bahwa hasil nilai *outer loading* seluruh indikator bernilai  $\geq 0,7$  dan nilai AVE  $\geq 0,5$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dari setiap variabel adalah valid.

Pengujian selanjutnya yaitu uji *discriminant validity* yang dilihat dari *cross loading* indikator. Indikator dari seluruh variabel yang dipakai dalam penelitian ini dikatakan valid jika nilai *loading factor* variabel itu sendiri lebih tinggi daripada variabel lainnya (Febyansah & Suryani, 2023). Berikut hasil uji *discriminant validity* pada penelitian ini:

**Tabel 4. 10**  
***Cross Loading***

Indikator	Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
BO1	0,828	0,638	0,633	0,613
BO2	0,702	0,616	0,594	0,683
BO3	0,769	0,732	0,765	0,745
BO4	0,858	0,645	0,718	0,703
BO5	0,772	0,566	0,659	0,656
GK1	0,667	0,802	0,613	0,566
GK2	0,700	0,850	0,695	0,650

<b>GK3</b>	0,668	0,794	0,603	0,613
<b>GK4</b>	0,596	0,772	0,667	0,624
<b>KI1</b>	0,794	0,707	0,782	0,884
<b>KI2</b>	0,803	0,664	0,796	0,910
<b>KI3</b>	0,756	0,716	0,816	0,853
<b>KI4</b>	0,720	0,612	0,811	0,893
<b>KK1</b>	0,687	0,675	0,833	0,792
<b>KK2</b>	0,799	0,749	0,904	0,804
<b>KK3</b>	0,786	0,677	0,889	0,832
<b>KK4</b>	0,796	0,724	0,913	0,808
<b>KK5</b>	0,728	0,715	0,871	0,757

Sumber: Hasil olah data *SmartPLS* (2023)

Pada hasil *cross loading* di atas, menunjukkan bahwa nilai *loading factor* variabel itu sendiri lebih tinggi daripada variabel lain, sehingga indikator dari seluruh variabel yang dipakai dalam penelitian ini sudah dikatakan valid.

#### 4.1.4.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas dapat diartikan sebagai bebas dari eror pengukuran atau acak. Menurut Ghozali (Febyansah & Suryani, 2023) setiap variabel yang diteliti akan diukur dan dapat dianggap reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* dan nilai *Composite Reliability*  $\geq 0,7$ . Setelah dilakukan olah data, didapatkan hasil berikut ini:

**Tabel 4. 11**  
**Uji Realibilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	rho_a	<i>Composite Reliability</i>	Standar Reliabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,818	0,821	0,880	0,7	Reliabel
Budaya Organisasi	0,845	0,848	0,890	0,7	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,907	0,907	0,935	0,7	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,929	0,930	0,946	0,7	Reliabel

Sumber: Olah data *SmartPLS* (2023)



Berdasarkan tabel 4.11 di atas, nilai *Cronbach's Alpha* dan nilai *Composite Reliability* pada setiap variabel memiliki nilai  $\geq 0,7$ , yang berarti semua variabel pada penelitian ini memenuhi persyaratan dan model penelitian dianggap reliabel.

#### 4.1.5. Uji Asumsi Klasik

Dalam analisis regresi terdapat beberapa asumsi yang harus terpenuhi sehingga persamaan regresi yang dihasilkan akan valid jika digunakan untuk memprediksi suatu masalah (Bahri, 2018). Uji asumsi klasik dilakukan dengan dua pengujian, yaitu uji normalitas dan uji multikolinieritas.

##### 4.1.5.1 Uji Normalitas

Uji normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data. Penggunaan uji normalitas karena pada analisis statistik parametik, asumsi yang harus dimiliki oleh data adalah bahwa data tersebut harus terdistribusi secara normal (Sinambela & Sinambela, 2022). Hasil uji normalitas dapat dilihat pada nilai *Critical Ratio* (CR) dari *skewness* dan *excess kurtosis*. Menurut Hair (Hidayat & Patras, 2022) jika nilai CR berada diantara -2,58 sampai dengan 2,58 artinya data terdistribusi secara normal. Setelah dilakukan pengujian, didapatkan hasil berikut:

**Tabel 4. 12**  
**Hasil Uji Normalitas**

<b>Indikator</b>	<b><i>Excess kurtosis</i></b>	<b><i>Skewness</i></b>	<b>Keterangan</b>
GK1	-1,258	-0,483	Normal
GK2	-1,281	-0,496	Normal
GK3	-1,614	-0,175	Normal
GK4	0,506	-0,809	Normal
BO1	-1,381	-0,501	Normal
BO2	-1,517	0,009	Normal
BO3	-0,472	-0,462	Normal

BO4	-1,525	-0,265	Normal
BO5	-1,418	-0,505	Normal
KI1	-1,277	-0,088	Normal
KI2	-1,172	-0,133	Normal
KI3	-1,549	-0,258	Normal
KI4	-0,946	0,047	Normal
KK1	-1,005	-0,277	Normal
KK2	-1,640	0,097	Normal
KK3	-1,374	0,019	Normal
KK4	-1,470	-0,15	Normal
KK5	-1,655	-0,117	Normal

Sumber: Hasil olah data *SmartPLS* (2023)

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai *excess kurtosis* dan *skewness* berada di antara -2,58 sampai 2,58. Dengan nilai terendah yaitu -1,65 dan nilai tertinggi yaitu 0,50, yang berarti seluruh indikator terdistribusi secara normal.

#### 4.1.5.2 Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (Sinambela & Sinambela, 2022), uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji ada atau tidaknya korelasi antar variabel bebas (independen) pada model regresi. Metode yang digunakan yaitu dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Jika hasil perhitungan nilai  $VIF < 10$  maka model regresi dikatakan baik dan tidak terjadi multikolinearitas (Bahri, 2018). Berdasarkan hasil olah data, didapatkan nilai VIF sebagai berikut ini:

**Tabel 4. 13**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	VIF	Keterangan
<b>Kinerja Karyawan</b>		
Gaya Kepemimpinan	3,392	Tidak terjadi multikolinearitas
Budaya Organisasi	4,686	Tidak terjadi multikolinearitas

Kepuasan Kerja	4,387	Tidak terjadi multikolinearitas
<b>Kepuasan Kerja</b>		
Gaya Kepemimpinan	3,004	Tidak terjadi multikolinearitas
Budaya Organisasi	3,004	Tidak terjadi multikolinearitas

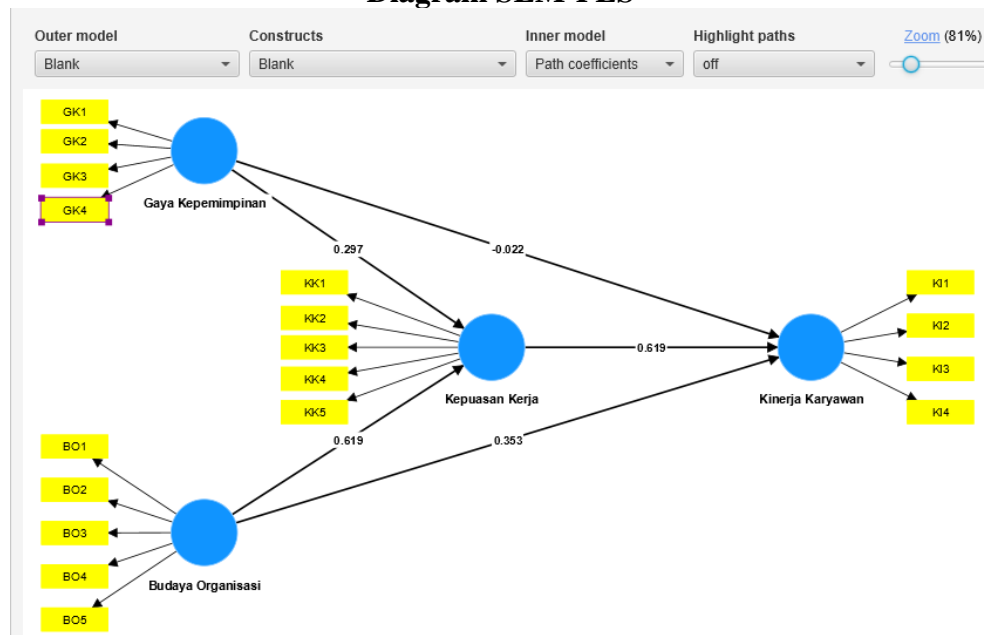
Sumber: Hasil olah data *SmartPLS* (2023)

Berdasarkan tabel hasil uji multikolinearitas di atas, menunjukkan seluruh variabel bebas memiliki nilai  $VIF < 10$ , maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas.

#### 4.1.6. Analisis Jalur Path

Model diagram jalur yang digunakan adalah model persamaan dua jalur berdasarkan paradigma hubungan variabel-variabel penelitian.

**Gambar 4. 2**  
**Diagram SEM-PLS**



Sumber: Hasil olah data *SmartPLS* (2023)

Untuk menentukan persamaan dapat dilihat berdasarkan nilai pada hasil uji *path coefficients* (Febyansah & Suryani, 2023).

**Tabel 4. 14**  
**Hasil Uji *Path Coeficients***

	Path coefficients
Budaya Organisasi (X2) → Kepuasan Kerja (Z)	0.619
Budaya Organisasi (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	0.353
Gaya Kepemimpinan (X1) → Kepuasan Kerja (Z)	0.297
Gaya Kepemimpinan (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	-0.022
Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.619

Sumber: Hasil olah data *SmartPLS* (2023)

Adapun persamaan penelitian ini adalah:

Persamaan substruktural 1:

$$Z = \rho ZX_1 + \rho ZX_2 + e_1$$

$$Z = 0,297X_1 + 0,619X_2 + e_1$$

Berdasarkan persamaan di atas, dapat disimpulkan bahwa:

1. Gaya Kepemimpinan (X1) memberikan nilai positif sebesar 0,297 terhadap Kepuasan Kerja (Z). Artinya setiap kenaikan 1 satuan pada Gaya Kepemimpinan akan mempengaruhi peningkatan Kepuasan Kerja karyawan sebesar 0,297. Sehingga semakin baik gaya kepemimpinan, maka Kepuasan Kerja karyawan akan meningkat.
2. Budaya Organisasi (X2) memberikan nilai positif sebesar 0,619 terhadap Kepuasan Kerja (Z). Artinya setiap kenaikan 1 satuan pada Budaya Organisasi akan mempengaruhi peningkatan Kepuasan Kerja karyawan sebesar 0,619. Sehingga semakin baik penerapan Budaya Organisasi, maka Kepuasan Kerja karyawan akan meningkat.

Persamaan substruktural 2:

$$Y = \rho YX_1 + \rho YX_2 + \rho YZ + e_2$$

$$Y = -0,022X_1 + 0,353X_2 + 0,619Z + e_2$$

Berdasarkan persamaan di atas, dapat disimpulkan bahwa:

1. Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) memberikan nilai negatif sebesar 0,022 terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Artinya setiap kenaikan 1 satuan pada Gaya Kepemimpinan akan mempengaruhi penurunan Kinerja karyawan sebesar 0,022. Sehingga semakin besar tingkat gaya kepemimpinan, maka Kinerja Karyawan akan menurun.
2. Budaya Organisasi ( $X_2$ ) memberikan nilai positif sebesar 0,353 terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Artinya setiap kenaikan 1 satuan pada Budaya Organisasi akan mempengaruhi peningkatan Kinerja Karyawan sebesar 0,353. Sehingga semakin baik penerapan Budaya Organisasi, maka Kinerja Karyawan akan meningkat.
3. Kepuasan Kerja ( $Z$ ) memberikan nilai positif sebesar 0,619 terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Artinya setiap kenaikan 1 satuan pada Kepuasan Kerja akan mempengaruhi peningkatan Kinerja Karyawan sebesar 0,619. Sehingga semakin baik tingkat Kepuasan Kerja, maka Kinerja Karyawan akan meningkat.

#### **4.1.7. Uji Hipotesis**

##### **4.1.7.1 Uji Pengaruh Langsung**

Uji pengaruh langsung digunakan untuk pengujian hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung atau tanpa perantara (Siagian &

Khair, 2018). Pengujian hipotesis dilihat dari nilai *T-statistic* dan nilai *P-value*. Nilai  $t_{\text{tabel}}$  tingkat signifikansi 5% (0,05) dilihat dari  $df = n-2 = 100 - 2 = 98$ , maka nilai  $t_{\text{tabel}} = 1,984$ . Kriteria pengujian hipotesis pengaruh langsung adalah sebagai berikut:

- Jika nilai *T-statistic* < nilai  $t_{\text{tabel}}$  dan nilai *P-values* > 0,05 maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya pengaruh langsung suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan.
- Jika nilai *T-statistic* > nilai  $t_{\text{tabel}}$  dan nilai *P-values* > 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya terdapat pengaruh langsung dan signifikan suatu variabel dengan variabel lainnya.

**Gambar 4. 3**  
**Hasil Uji Pengaruh Langsung**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistic ( O /STDEV)	P value
Budaya Organisasi (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.619	0.624	0.096	6.463	0.000
Budaya Organisasi (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.353	0.356	0.098	3.606	0.000
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.297	0.294	0.104	2.870	0.004
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	-0.022	-0.017	0.080	0.271	0.787
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.619	0.612	0.101	6.151	0.000

Sumber: Hasil olah data *SmartPLS* (2023)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Dengan nilai *T-statistic* (2,870) > nilai  $t_{\text{tabel}}$  (1,984) dan nilai *P-values* (0,004) < 0,05. Maka dinyatakan H1 diterima dan H0 ditolak, artinya gaya kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H2: Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Dengan nilai *T-statistic* (6,463) > nilai  $t_{\text{tabel}}$  (1,984) dan nilai *P-values* (0,000) < 0,05. Maka dinyatakan H2 diterima dan H0 ditolak, artinya budaya organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H3: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Dengan nilai *T-statistic* (0,271) < nilai  $t_{\text{tabel}}$  (1,984) dan nilai *P-values* (0,787) > 0,05. Maka dinyatakan H3 ditolak dan H0 diterima, artinya gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

H4: Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Dengan nilai *T-statistic* (3,606) > nilai  $t_{\text{tabel}}$  (1,984) dan nilai *P-values* (0,000) < 0,05. Maka dinyatakan H4 diterima dan H0 ditolak, artinya budaya organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H5: Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Dengan nilai *T-statistic* (6,151) > nilai  $t_{\text{tabel}}$  (1,984) dan nilai *P-values* (0,000) < 0,05. Maka dinyatakan H5 diterima dan H0 ditolak, artinya kepuasan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4.1.7.2 Uji Pengaruh Tidak Langsung**

Uji pengaruh tidak langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara tidak langsung atau melalui perantara (Siagian & Khair, 2018). Koefisien pengaruh tidak langsung dapat dilihat dari nilai Original Sample pada gambar 4.4. Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $>$  koefisien pengaruh langsung, maka variabel intervening (Z) bersifat memediasi hubungan antara suatu variabel dengan variabel lainnya.
- b. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $<$  koefisien pengaruh langsung, maka variabel intervening (Z) tidak bersifat memediasi hubungan antara suatu variabel dengan variabel lainnya.

**Gambar 4. 4**  
**Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T-statistic (O/STDEV)	P-value
Budaya Organisasi (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.383	0.383	0.092	4.188	0.000
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.184	0.178	0.087	2.781	0.008

Sumber: Hasil olah data *SmartPLS* (2023)

Berdasarkan gambar 4.4 di atas, diperoleh hasil berikut ini:

H6: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Nilai koefisien pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah -0,022, sedangkan nilai koefisien pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah 0,184. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan karena nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $>$  nilai koefisien pengaruh langsung, sehingga H6 diterima dan H0 ditolak.

H7: Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja.



Nilai koefisien pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,353, sedangkan nilai koefisien pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah 0,383. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung > nilai pengaruh langsung, sehingga H7 diterima dan H0 ditolak.

#### 4.1.7.3 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen terhadap variabel dependen atau dapat juga dikatakan sebagai proporsi pengaruh seluruh variabel independen terhadap variabel dependen (Bahri, 2018). Berikut hasil pengujian koefisien determinasi:

**Tabel 4. 15**  
**Uji Koefisien Determinasi**

	<b>R-Square</b>	<b>R-Square Adjusted</b>
Kepuasan Kerja (Z)	0,772	0,767
Kinerja Karyawan (Y)	0,850	0,845

Sumber: Hasil olah data *SmartPLS* (2023)

Karena terdapat dua variabel independen pada penelitian ini, maka nilai koefisien determinasi diukur dengan *R-Square adjusted*. Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.15 di atas, nilai *R-Square adjusted* variabel kepuasan kerja sebesar 0,767 setara 76,7%, dengan begitu pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 76,7%, dan sisanya yaitu

sebesar 23,3% bisa dipengaruhi dengan faktor lainnya yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Nilai *R-Square adjusted* variabel kinerja karyawan sebesar 0,845 atau setara 84,5%, dengan begitu pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 84,5%. Dan sisanya yaitu sebesar 15,5% bisa dipengaruhi dengan faktor lainnya yang tidak diteliti pada penelitian ini.

## **4.2. Pembahasan**

### **4.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis jalur yang dilakukan, didapatkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang. Hasil tersebut didasarkan pada hasil *Path Coeficient* gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja bernilai positif sebesar 0,297 dan nilai *P-values* yaitu 0,000 lebih kecil daripada 0,05, sehingga mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang memiliki keterkaitan langsung dengan kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mukmin dan Prasetyo (2021), dimana dalam penelitiannya mengungkapkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan. Sehingga dengan ini dapat dijelaskan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin maka akan berdampak langsung pada peningkatan kepuasan kerja karyawan PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang.

#### **4.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis jalur yang dilakukan, didapatkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang. Hasil tersebut didasarkan pada hasil *Path Coeficient* budaya organisasi terhadap kepuasan kerja bernilai positif sebesar 0,619 dan nilai *P-values* yaitu 0,004 lebih kecil daripada 0,05, sehingga mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang diciptakan dan diterapkan pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Feri, Rahmat dan Supeno (2020), dimana dalam penelitiannya mengungkapkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Sehingga dengan ini dapat dijelaskan bahwa semakin baik budaya organisasi yang tercipta dan diterapkan maka akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja karyawan PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang. Budaya organisasi yang kuat akan membuat anggota organisasi tersebut merasa aturan bukan lagi suatu kewajiban yang membelenggu, melainkan kebutuhan. Di sisi lain, mereka akan memiliki rasa kebersamaan, kekeluargaan, dan bangga pada organisasinya yang kemudian akan menumbuhkan kepuasan kerja.

#### **4.2.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis jalur yang dilakukan, didapatkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang. Hasil tersebut didasarkan pada hasil *Path Coeficient* gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bernilai negatif

sebesar (-0,022) dan nilai *P-values* yaitu 0,787 lebih besar daripada 0,05, sehingga hipotesis ketiga yang mempresentasikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tidak terdukung atau dapat dikatakan tidak terdapat pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sugiono, Darmadi dan Efendi (2021) dimana dalam penelitiannya mengungkapkan pengaruh gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4.2.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis jalur yang dilakukan, didapatkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang. Hasil tersebut didasarkan pada hasil *Path Coeficient* budaya organisasi terhadap kinerja bernilai positif sebesar 0,353 dan nilai *P-values* yaitu 0,000 lebih kecil daripada 0,05, sehingga mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang diterapkan pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang memiliki keterkaitan secara langsung dengan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Feri, Rahmat dan Supeno (2020) & Mukmin dan Prasetyo (2021), dimana dalam penelitiannya mengungkapkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Sehingga dengan ini dapat dijelaskan bahwa semakin baik budaya organisasi yang tercipta dan diterapkan maka akan berdampak pada peningkatan kinerja PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang.

#### **4.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis jalur yang dilakukan, didapatkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang. Hasil tersebut didasarkan pada hasil *Path Coeficient* kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bernilai positif sebesar 0,619 dan nilai *P-values* yaitu 0,000 lebih kecil daripada 0,05, sehingga mengindikasikan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang memiliki keterkaitan secara langsung dengan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Siagian dan Khair (2018) & Wahyudi dan Tupti (2019) dimana dalam penelitiannya mengungkapkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Sehingga dengan ini dapat dijelaskan jika terjadi peningkatan kepuasan kerja karyawan maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang.

#### **4.2.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis jalur yang dilakukan pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah -0,022, sedangkan pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah 0,184. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang, karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari nilai pengaruh langsung. Hal ini sejalan dengan penelitian yang

dilakukan oleh Mukmin dan Prasetyo (2021), hasil pada penelitian tersebut menunjukkan nilai pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya sehingga kepuasan kerja menjadi variabel intervening untuk memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi semua pihak, termasuk karyawan. Karyawan akan merasa puas dengan kondisi kerja yang baik dan sesuai dengan harapan karyawan tersebut. Setelah kepuasan kerja karyawan terpenuhi dengan baik, akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi karena gaya kepemimpinan yang tepat akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan tersebut.

#### **4.2.7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis jalur yang dilakukan, pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,353, sedangkan pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah 0,383. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang, karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari nilai pengaruh langsung. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Feri, Rahmat dan Supeno (2020), yang mana pada penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu bertindak sebagai variabel

intervening untuk memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis, maka dapat diinterpretasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, pimpinan PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang harus memperhatikan kepuasan kerja karyawan melalui penerapan budaya organisasi yang lebih kondusif. Semakin karyawan merasa puas dengan kondisi kerja yang baik dan sesuai dengan harapan karyawan tersebut maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dibahas pada bab sebelumnya mengenai Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang. Hasil tersebut didasarkan pada hasil *Path Coeficient* gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja bernilai positif. Sehingga dengan ini dapat dijelaskan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin maka akan berdampak langsung pada peningkatan kepuasan kerja karyawan PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang.
2. Budaya Organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang. Hasil tersebut didasarkan pada hasil *Path Coeficient* budaya organisasi terhadap kepuasan kerja bernilai positif. Sehingga dengan ini dapat disimpulkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang tercipta dan diterapkan maka akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja karyawan PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang.
3. Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh langsung dan tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang. Hasil



tersebut didasarkan pada hasil *Path Coeficient* gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bernilai negatif.

4. Budaya Organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang. Hasil tersebut didasarkan pada hasil *Path Coeficient* budaya organisasi terhadap kinerja bernilai positif. Maka dapat disimpulkan jika budaya organisasi diterapkan dengan baik maka akan berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja karyawan.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang. Hasil tersebut didasarkan pada hasil *Path Coeficient* kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bernilai positif. Sehingga dengan ini dapat disimpulkan jika terjadi peningkatan kepuasan kerja karyawan maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang.
6. Kepuasan Kerja menjadi variabel intervening dan mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang, karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari nilai pengaruh langsung. Pimpinan pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang harus memperhatikan gaya kepemimpinan yang tepat karena gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi semua pihak, termasuk karyawan. Karyawan akan merasa puas dengan kondisi kerja yang baik dan sesuai dengan harapan karyawan tersebut. Setelah kepuasan kerja karyawan terpenuhi dengan baik, akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

7. Kepuasan Kerja menjadi variabel intervening mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari nilai pengaruh langsung. Maka dapat diinterpretasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, pimpinan PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang harus memperhatikan kepuasan kerja karyawan melalui penerapan budaya organisasi yang lebih kondusif. Sehingga semakin karyawan merasa puas dengan kondisi kerja yang baik dan sesuai dengan harapan karyawan tersebut maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut.

## **5.2. Saran**

Berdasarkan hasil yang didapatkan dari penelitian yang sudah disimpulkan, maka penulis mengajukan beberapa saran yang dapat disampaikan sebagai berikut ini:

### **a) Untuk Perusahaan**

1. Disarankan bagi Pimpinan pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang agar dapat lebih mendahulukan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi.
2. Disarankan bagi karyawan pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang agar dapat menumbuhkan rasa antusias dan tertantang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang akan datang.

3. Disarankan bagi karyawan pada PT. Pegadaian Kota Tanjungpinang agar mau dan bersedia untuk melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya karena menggantikan teman kerja yang tidak masuk, guna meningkatkan kinerja.
4. Disarankan bagi perusahaan mampu membuat kebijakan yang tepat mengenai sistem *rolling*, guna meningkatkan rasa kepuasan kerja karyawan serta kinerja karyawan.

**b) Untuk Peneliti Selanjutnya**

Untuk para peneliti selanjutnya yang ingin menggunakan metode penelitian atau model analisis yang serupa, disarankan untuk dapat menambahkan variasi variabel yang lain yang belum diteliti pada penelitian ini seperti: kecerdasan keterampilan, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan sebagainya, atau memilih objek lain guna meneliti atau mengetahui hal-hal lain yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah. (2015). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Wacana Media.
- Bahri, S. (2018). *Metodologi Penelitian Bisnis: Lengkap dengan Teknik Pengolahan Data SPSS* (E. Risanto (ed.); 1st ed.). Yogyakarta: ANDI.
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (BPJS Ketenagakerjaan Cabang Belawan). *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18(1), 9–15.
- Benu, P. F. L., & Benu, P. A. S. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif (Ekonomi, Sosiologi, Komunikasi, Administrasi, Pertanian, dan lainnya)* (1st ed.). Jakarta: Prenada Media Group.
- Busro, M. (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Jakarta: Prenada Media Group.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (3rd ed.). Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, I. (2016). *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Kasus* (M. A. Djalil (ed.); 3rd ed.). Bandung: Alfabeta.
- Febyansah, R. D., & Suryani, R. E. (2023). Pengaruh Kecerdasan Emosional , Komitmen Organisasi , dan Social Support Terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk Bogor Fakultas Ekonomi dan Bisnis , Universitas Persada Indonesia Y . A . I. *Ikraith-Ekonomika*, 6(3), 242–251.
- Feri, S., Rahmat, A., & Supeno, B. (2020). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(1), 134–151.
- Fitri, A., & Ibrahim, M. (2023). *Pengaruh Financial Literacy dan Pendapatan Terhadap Perilaku Keuangan Pada Pelaku UMKM Sektor Kuliner di Kecamatan Mandau Kabupaten Bengkalis*. 6, 262–270.
- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia* (B. Seda (ed.); 2nd ed.). Yogyakarta: CAPS (Center of Academic Publishing Service).
- Handoko, T. H. (2015). *Manajemen*. Yogyakarta: BPF.
- Hidayat, R., & Patras, Y. E. (2022). *The Effect of Organizational Trust and Job Satisfaction on Teachers ' Organizational Citizenship Behaviour in Private Senior High Schools*. 06(04), 1049–1063.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2016). *Metodologi Penelitian Bisnis : Untuk Akuntansi dan Manajemen* (Edisi Pertama). Yogyakarta: BPF.
- Irmayani, N. W. D. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Yogyakarta: Deepublish.
- Kharishma, M., Prasilowati, S. L., & Ayuningtyas, E. A. (2019). Pengaruh Budaya

Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 21(02), 135–150.

- Mahmudah, E. W. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi revisi, Issue 1). Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. . A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (S. Sandiasih (ed.); 12th ed.). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mukmin, S., & Prasetyo, I. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajerial Bisnis Vol. 4 No. 2 Desember-Maret 2021 ISSN 2597-503X*, 4(2).
- Mulyadi, D. (2018). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan* (D. Supiyadi & M. N. Afandi (eds.); 2nd ed.). Bandung: Alfabeta.
- Narbuko, C., & Achmadi, A. (2015). *Metodologi Penelitian* (Cetakan 14). Jakarta: Bumi Aksara.
- Parera, A. (2020). *Dasar-dasar Manajemen* (R. A. Kusumaningtyas (ed.); 1st ed.). Jakarta: Bumi Aksara.
- Pella, D. D. A. (2020). *Manajemen Kepuasan dan Keterikatan Pegawai* (1st ed.). Jakarta: AIDA Infini Maksima.
- Ridlwan, M., Purwandari, D. A., & Rahmat Syah, T. Y. (2021). The Effect of Situational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(3), 73. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v8i3.2378>
- Santosa, P. I. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif Pengembangan Hipotesis dan Pengujiannya Menggunakan SmartPLS*. ANDI. <https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/pustaka/143392/metode-penelitian-kuantitatif-pengembangan-hipotesis-dan-pengujiannya-menggunakan-smartpls.html>
- Satriadi, Zami, A., Sandra, E., Latriani, E., & Fatahuddin. (2022). *Pengantar Manajemen* (M. Suardi (ed.); 1st ed.). Tanjungpinang: CV. Azka Pustaka.
- Setyorini, R. W., Yuesti, A., & Landra, N. (2018). The Effect of Situational Leadership Style and Compensation to Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Denpasar Branch. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(08), 20974–20985. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/08/570>
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. 1(1), 59–70.
- Sinambela, L. P., & Sinambela, S. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*:

- Teoritik dan Praktik* (Monalisa (ed.); 2nd ed.). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sudaryono. (2017). *Pengantar Manajemen: Teori dan Kasus* (B. Seda (ed.); 1st ed.). Yogyakarta: CAPS (Center of Academic Publishing Service).
- Sugiono, E., Darmadi, & Efendi, S. (2021). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Pusdatin Kementan RI. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 07, 132–149.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V. W. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sukardi. (2015). *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sunyoto, D. (2015). *Penelitian Sumber Daya Manusia: Teori, Kuesioner, Alat Statistik, dan Contoh Riset* (T. Admojo (ed.); 1st ed.). Yogyakarta: PT. Buku Seru.
- Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Andi.
- Supriyanto, A. S., & Maharani, V. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Kuesioner, dan Analisis Data* (2nd ed.). Malang: UIN-Maliki Press.
- Torang, S. (2021). *Organisasi & Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi)* (4th ed.). Bandung: Alfabeta.
- Uha, I. N. (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: Kencana.
- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31–44.
- Wibowo. (2016). *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang* (4th ed.). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja* (5th ed.). Depok: Rajawali Pers.
- Zainal, V. R., Hadad, M. D., & Ramly, M. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (4th ed.). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

## *Curriculum Vitae*



### **A. INFORMASI PERSONAL**

Nama : Nurul Rahmaini  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Tempat, Tanggal Lahir : Tanjungpinang, 20 Mei 2001  
Umur : 22 Tahun  
Alamat : Jalan Brigjen Katamso Gg. Kenanga III  
Agama : Islam  
Email : nrahmaini86@gmail.com  
No. Handphone : 082288251421

### **B. LATAR BELAKANG PENDIDIKAN**

<b>Sekolah</b>	<b>Tahun</b>
SDN 001 Bukit Bestari	2007-2013
SMPN 10 Tanjungpinang	2013-2016
MAN Tanjungpinang	2016-2019
STIE Pembangunan Tanjungpinang	2019-2024