

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja karyawan yang merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berwujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien. Budaya organisasi menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan faktor yang dapat menentukan tercapai atau tidaknya tujuan dari organisasi. Faktor lain yang penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan adalah gaya kepemimpinan. Sebagaimana Harahap dan Khair, (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan menjadi salah satu penggerak organisasi untuk mempengaruhi dan menggerakkan karyawan. Selain gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, kepuasan kerja juga menjadi faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan sikap yang umum yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya (Fitrianis & Apriliani, 2019). Menurut (Terry, 2012) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.

Dari budaya perusahaan yang dimiliki PTPN IV dapat dipertanyakan apakah budaya perusahaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan? Terdapat aspek dalam nilai-nilai budaya perusahaan yang mampu memenuhi harapan karyawan, sehingga para karyawan dan anggota organisasi mendapatkan kepuasan kerja dalam kerjanya, aspek tersebut bisa berwujud inovasi yang dihargai tinggi dalam budaya perusahaan tersebut, penghargaan akan kesamaan derajat diantara semua karyawan yang dipegang teguh oleh semua anggota perusahaan, atau juga nilai-nilai hubungan antara pimpinan dan bawahan yang tidak diskriminatif.

Dari uraian teori dan latar belakang diatas, maka dari itu saya melakukan survei mengenai kinerja karyawan pada PTPN 4 Laras. Data laporan kinerja karyawan didapat dari *Human Resources Departement* dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 1.1 Laporan Kinerja Karyawan PTPN IV Laras Tahun 2021**

No	Bagian	Disiplin	Pengetahuan Pekerjaan dan Keahlian	Kecepatan, Kualitas dan Produktivitas	Kerjasama Tim	Kejujuran, Ketulusan dan Keihlasan
1	Afdeling I	4.87	4.71	4.79	4.82	4.89
2	Afdeling II	4.39	4.07	4.06	4.72	4.02
3	Afdeling III	4.65	4.53	4.54	4.64	4.41
4	Afdeling IV	3.60	3.65	3.44	3.71	3.73
5	Kantor Personalia	4.89	4.67	4.76	4.74	4.80
6	Kantor Tanaman	4.75	4.75	4.88	4.63	5.00
7	Kantor Tata Usaha	5.00	4.83	4.67	5.00	5.00
8	Kantor Teknik Kebun	5.00	4.93	4.93	5.00	5.00
<b>Rata-rata</b>		<b>4.64</b>	<b>4.52</b>	<b>4.51</b>	<b>4.66</b>	<b>4.61</b>

Sumber: Dept HRD PTPN IV Laras

Dari tabel 1.1 dapat dilihat bahwa masih ada bagian yang tingkat kinerjanya masih dibawah rata rata yang diharapkan. Terutama pada bagian Afdiling III dan Afdiling II yang memiliki nilai paling rendah diantara semua bagian. Selain data kinerja, penulis juga mengumpulkan data mengenai kepuasan kerja di PTPN IV Laras dengan jumlah responden sebanyak 186. Survey ini memiliki 7 item yang diteliti dalam hal kepuasan kerja karyawan yaitu penghasilan, kesejahteraan, pengembangan karir, rekrutmen, pendidikan dan latihan, penilaian kinerja karyawan, dan sistem informasi SDM. Dari hasil analisa data kepuasan karyawan PTPN IV didapat data sebagai berikut:

**Tabel 1.2 Hasil Kepuasan Kerja Karyawan PTPN IV**

No	Item	Tingkat Kepuasan	Tidak Puas	Sedang	Puas
1	Penghasilan		30,1%	36,1%	33,8%
2	Sistem kesejahteraan		27,4%	36,5%	36,1%
3	Sist. Pengembangan Karir		33,8%	33,3%	32,7%
4	Sistem Rekrutmen		33,3%	33,8%	32,7%
5	Pendidikan Dan Pelatihan		26,8%	36,1%	37,1%
6	Penilaian Kinerja		32,8%	36,5%	30,6%
7	Sist. Informasi SDM		33,3%	37,1%	29,6%

Sumber : PTPN IV Laras

Dari tabel 1.2 data hasil kepuasan kerja karyawan meliputi beberapa faktor yaitu sistem pengembangan karir, sistem rekrutmen, penilaian kinerja dan sistem informasi SDM yang menunjukkan ketidakpuasan karyawan, karyawan lebih tinggi persentasenya daripada kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan permasalahan di atas, perlu diteliti apakah faktor budaya organisasi dan gaya kepemimpinan juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini akan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini akan dilaksanakan di PTPN IV Laras. Berdasarkan uraian dan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus PTPN IV Laras)”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Dari masalah penelitian yaitu hasil survei kepuasan kerja karyawan terdapat item sistem pengembangan karir, sistem rekrutmen, penilaian kinerja dan sistem informasi SDM yang menunjukkan ketidakpuasan karyawan lebih besar persentase daripada kepuasan kerja karyawan, selanjutnya dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan PTPN IV Laras?
2. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PTPN IV Laras?
3. Bagaimanakah pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PTPN IV Laras?
4. Bagaimanakah pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja Karyawan pada PTPN IV Laras?
5. Bagaimanakah pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PTPN IV Laras ?
6. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja PTPN IV Laras?
7. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja pada PTPN IV Laras?

## 1.3 Tinjauan Pustaka

### 1.3.1 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan pencapaian dari hasil kerja dan perilaku kerja seorang karyawan dengan penyelesaian tugas pekerjaan dan tercapainya kriteria yang sudah ditetapkan oleh perusahaan dengan kemampuan dari karyawan tersebut. Kinerja karyawan juga mempengaruhi seberapa banyak mereka berkontribusi pada organisasi dalam mencapai tujuannya.

### 1.3.2 Indikator Kinerja

Standart pekerjaan menentukan penilaian dalam bekerja yang dapat menentukan penilaian dari kinerja. Berdasarkan Robbins & Judge, (2013), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada 6, yaitu :

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan Waktu

4. Efektivitas
5. Kemandirian
6. Komitmen Kerja

### **1.3.3 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dirasakan bersama menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktifitas kerja kesenambungan, perubahan, pengetahuan, kepercayaan, mitos-mitos dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi meningkatkan komitmen terhadap visi dan misi organisasi serta memperkuat sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi.

### **1.3.4 Dimensi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki banyak ciri, sifat dan karakteristik yang dikemukakan oleh para ahli, (Robbins & Judge, 2013) ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu :

- 1) Inovasi dan pengambilan risiko
- 2) Memperhatikan detail
- 3) Orientasi pada hasil
- 4) Orientasi pada orang
- 5) Orientasi pada tim
- 6) Keagresifan
- 7) Stabilitas

### **1.3.5 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah kemampuan atau cara yang dimiliki seorang pemimpin dimana pemimpin tersebut dapat mempengaruhi dan mengendalikan bawahannya untuk mencapai tujuan yang di harapkan oleh organisasi.

### **1.3.6 Indikator Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator (Kartono, 2008) sebagai berikut:

1. Kemampuan Mengambil Keputusan
2. Kemampuan Memotivasi Kemampuan
3. Kemampuan Komunikasi
4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan
5. Tanggung Jawab
6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

### **1.3.7 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sikap positif terhadap pekerjaannya juga syarat langsung yg disalurkan pada perlakunya dalam bekerja sebagai akibatnya menciptakan peningkatan pada bekerja. Semakin tinggi taraf kepuasan kerja maka semakin positif perasaanya tentang pekerjaannya, begitu pula sebaliknya.

### **1.3.8 Indikator Kepuasan Kerja**

Pengukuran indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini menggunakan teori dari (Robbins & Judge, 2013) merumuskan indikator-indikator kepuasan kerja dalam 5 indikator yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Gaji
3. Promosi
4. Supervisi / atasan
5. Rekan kerja

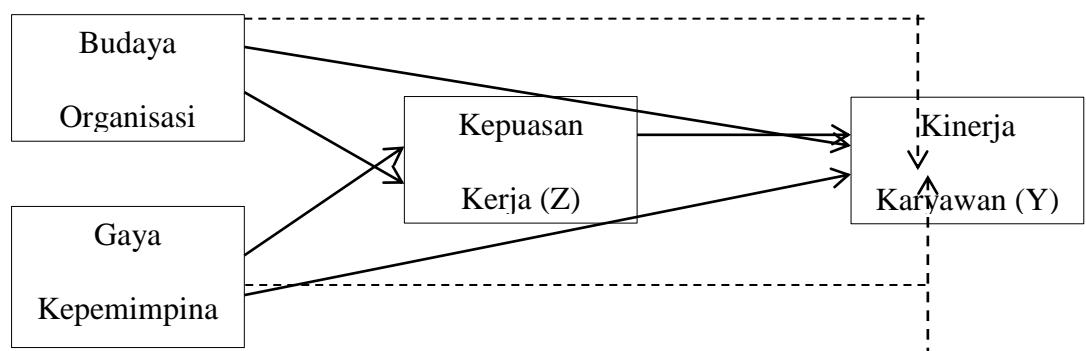
## **1.4 Kerangka Konseptual**

### **1.4.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Hasil
----	----------	-------	-------

1	(Mukmin et al., 2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> <li>• Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> <li>• Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>• Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>• Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ul>
2	Wasis Budiarto dan Indra Prasetyo (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>• Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>• Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>• Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>• Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>• Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>• Kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan</li> <li>• Kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</li> </ul>
3	Ilham Himawan, M. Idrus Taba, dan Andi Reni (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Tekom Indonesia Divisi Regional VII	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>• Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>• Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</li> <li>• Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</li> <li>• Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan jika dimediasi oleh kepuasan kerja</li> <li>• Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja jika dimediasi oleh kepuasan kerja</li> <li>• Kepuasan kerja berfungsi sebagai mediasi parsial</li> </ul>
4	Syaharuddin Y (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>• Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan</li> <li>• Kepuasan kerja mampu mendorong kinerja karyawan</li> <li>• Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>• Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ul>
5	Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, dan Rachmad	The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja</li> <li>• Budaya organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja</li> <li>• Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja</li> </ul>

	Gunawan (2017)	implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</li> </ul>
6	Bambang Widagdo dan Kenny Roz (2020)	The Effect of Transformational Leadership Style, Motivation, and Organizational Culture on Organizational Commitments Mediated by Work Satisfaction At Muhammadiyah Malang University	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi</li> <li>Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi</li> <li>Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi</li> <li>Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>Motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi</li> <li>Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi</li> <li>Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja</li> <li>Motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja</li> <li>Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja</li> </ul>



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

#### 1.4.2 Hipotesis

Berdasarkan uraian teoritik diatas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan
2. Gaya kepemimpinan diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3. Kepuasan kerja diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan
4. Budaya organisasi diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja
5. Gaya kepemimpinan diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja
6. Budaya organisasi diduga terhadap kinerja melalui kepuasan kerja
7. Gaya kepemimpinan diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja