

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar belakang**

PT. Indra Angkola Group Medan, merupakan salah satu anak perusahaan dari Indra Angkola Group yang bergerak dibidang distributor BBM Industri dan Gas Elpiji dan merupakan rekan resmi PT.Pertamina yang sudah berdiri sejak tahun 1971. Dalam mencapai tujuan PT Indra Angkola Medan kinerja karyawan berperan sangat penting. Namun terdapat permasalahan bahwa terjadinya penurunan kinerja karyawan selama satu tahun terakhir berdasarkan penilaian kinerja karyawan tahun 2022.

**Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Karyawan Tahun 2021 – 2022**

<b>Evaluasi Kinerja Karyawan Tahun</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>KATEGORI PENILAIAN</b>				
		<b>Sangat Baik (&gt;90)</b>	<b>Baik (&gt;80 - 90)</b>	<b>Sedang (&gt;70 - 80)</b>	<b>Bawah Standart (&gt;55 - 70)</b>	<b>Sangat Kurang (&lt; 55)</b>
2021	63	10	20	27	3	3
2022	68	16	22	21	5	4

Pada tabel 1.1 menjelaskan bahwa kinerja karyawan juga memiliki hasil penilaian kinerja yang baik untuk perusahaan dilihat dari meningkatnya jumlah karyawan pada kategori penilaian sangat baik dan baik, namun terdapat juga peningkatan jumlah dari kategori penilaian yang diharapkan.

Peneliti juga melakukan pra survei kepada 10 orang karyawan PT.Indra Angkola Group Medan sebagai data awal, Hasil pra survei peneliti menemukan fakta bahwa masih ada karyawan yang belum mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Hasil observasi juga menemukan fakta bahwa ada karyawan yang belum bisa menyelesaikan tugasnya sesuai deadline yang telah ditentukan.

Alasan penelitian ini hanya mengambil 1 cabang dari 3 yang ada, karena peneliti berusaha untuk menghindari data yang berbeda yang dapat menyebabkan penelitian ini menjadi bias, seperti perbedaan karakteristik budaya organisasi yang ada dan perbedaan tipe gaya kepemimpinan yang dianut oleh pemimpin di setiap cabang sehingga bias dapat diminimalisir sekecil mungkin.

#### **1.2 Rumusan Masalah**

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada latar belakang masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan ?
2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Budaya organisasi ?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap Budaya organisasi ?
5. Bagaimana pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ?
6. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi ?
7. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi ?

#### **1.3 Tinjauan Pustaka**

#### **1.4 Kerangka Teoritis**

##### **1.4.1 Kinerja Karyawan**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Menurut Moehariono (2012:95) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut. (Mangkunegara 2016:67) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pendapat dari para ahli di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah suatu pencapaian atau prestasi seseorang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya selama periode waktu tertentu yang sesuai dengan standar hasil kerja, target dan sasaran atau kriteria yang telah ditetapkan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

**a. Dimensi dan Indikator Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2011:61), yaitu :

- 1) Dimensi Kuantitas, yaitu kecepatan dan kemampuan
- 2) Dimensi Kualitas Kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan hasil kerja
- 3) Dimensi Kerja Sama, yaitu jalinan kerja sama dan kekompakan
- 4) Dimensi Tanggung jawab, yaitu hasil kerja dan mengambil keputusan
- 5) Dimensi Inisiatif, yaitu kemampuan

Menurut Robbins (2006:17), yaitu : Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektivitas, Kemandirian.

**1.4.2 Gaya Kepemimpinan**

**a. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut Robbins & Judge (2015:2009) kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok untuk tercapainya tujuan yang sudah ditetapkan. (Hasibuan, 2016:170) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Berdasarkan pengertian diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan atau cara yang dimiliki seorang pemimpin dimana pemimpin tersebut dapat mempengaruhi dan mengendalikan bawahnya untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh organisasi.

**b. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut kartono (2008:34) dalam (Abdul Hakim Fajri, 2021), terdapat 6 indikator untuk menilai Gaya kepemimpinan, yaitu :

- 1) Kemampuan mengambil keputusan
- 2) Kemampuan memotivasi
- 3) Kemampuan komunikasi
- 4) Kemampuan Mengendalikan bawahan\
- 5) Tanggung Jawab
- 6) Kemampuan mengendalikan emosional

**1.4.3 Kepuasan Kerja**

**a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins & Judge (2015:46) kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik – karakteristiknya.

Menurut (Hasibuan, 2016:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.

Dari pengertian diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaannya maupun kondisi pribadi yang disalurkan kepada perilakunya dalam bekerja sehingga membuat peningkatan dalam bekerja. Semakin tinggi keputusan kerja maka semakin positif perasaannya mengenai pekerjaannya, begitu juga sebaliknya.

**b. Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut (Edison dkk, 2016:214) Dimensi kepuasan kerja yaitu :Kepemimpinan, Kompetensi atas pekerjaan yang dihadapi, Kebijakan manajemen, Kompensasi, Penghargaan, Suasana Lingkungan

Menurut Robbins & Judge (2015:50) indikator kepuasan kerja yaitu : Pekerjaan itu sendiri, Promosi, Gaji, Supervisi, Rekan Kerja

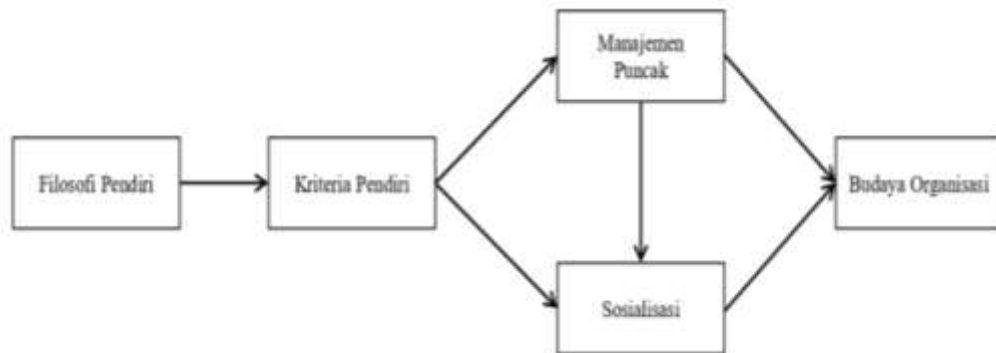
#### 1.4.4 Budaya Organisasi

##### a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Sutrisno (2018) mengatakan bahwa budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions) atau norma-norma yang sudah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah yang ada dalam suatu organisasi tersebut. (Edison dkk.,2016:199) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya kedalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.

Dari berbagai definisi yang telah dikemukakan, maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan keyakinan, nilai, norma dan perilaku yang sebelumnya dianut bersama oleh seluruh kelompok di organisasi dan turun temurun ke individu atau kelompok baru untuk menyelesaikan persoalan dalam berorganisasi dan menghadapi tujuan organisasi.

##### b. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi



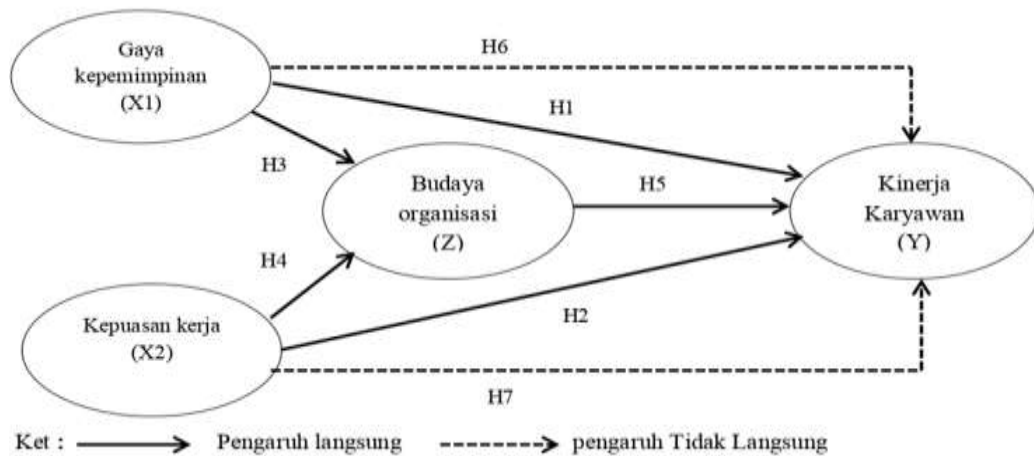
**Gambar 2.1 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi (Asti,2016)**

##### c. Dimensi Dan Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins and Judge (2015:355), terdapat Tujuh dimensi utama yang dapat menangkap intisari dari budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Inovasi dan Pengambilan resiko  
dimensi ini diukur dengan 4 indikator yaitu: Kreativitas, aspiratif, perhitungan yang matang, bertanggung jawab
- 2) Memperhatikan Detail  
Dimensi ini diukur dengan 2 indikator yaitu : Ketelitian kerja, Evaluasi hasil kerja
- 3) Berorientasi pada hasil  
Dimensi ini diukur dengan 2 indikator yaitu : Pencapaian Target ,Fasilitas kerja
- 4) Berorientasi pada orang/Manusia  
Dimensi ini diukur dengan 3 indikator yaitu : kenyamanan kerja, rekreasi, keperluan pribadi
- 5) Berorientasi pada Tim  
Dimensi ini diukur dengan 2 indikator yaitu : Kerjasama, saling menghargai
- 6) Agresifitas  
Dimensi ini diukur dengan 3 indikator yaitu : kritis, kompetensi, continuous improvement
- 7) Stabilitas  
Tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan status quo yang kontras dengan pertumbuhan

## 1.5 Kerangka Konseptual



**Gambar 2.2 Kerangka Konseptual**

## 1.6 Hubungan Antar Variabel Dan Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Gaya Kepemimpinan Diduga Berpengaruh Positif & Signifikan Terhadap Kinerja

H2 : Kepuasan Kerja Diduga Berpengaruh Positif & Signifikan Terhadap Kinerja

H3 : Gaya Kepemimpinan Diduga Berpengaruh Positif & Signifikan Terhadap Budaya organisasi

H4 : Budaya Organisasi Diduga Berpengaruh Positif & Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja

H5 : Budaya Organisasi Diduga Berpengaruh Positif & Signifikan Terhadap Kinerja

H6 : Gaya Kepemimpinan Diduga Berpengaruh Positif & Signifikan Terhadap Kinerja Melalui Budaya Organisasi

H7 : Kepuasan Kerja Diduga Berpengaruh Positif & Signifikan Terhadap Kinerja Melalui Budaya Organisasi