

## Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening

Syahrudin Y

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman, Samarinda.

Email: syahrudin.y@feb.unmul.ac.id

### Abstrak

Penelitian ini dilakukan di bank Mandiri Cabang Samarinda untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan bank Mandiri Cabang Samarinda. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 75 orang karyawan, Analisis data menggunakan SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** Gaya kepemimpinan; budaya organisasi; kepuasan kerja; kinerja pegawai

### *Leadership style and organizational culture on performance through employee job satisfaction as an intervening variable*

#### *Abstract*

*This research was conducted at Samarinda Branch Mandiri Bank to analyze the influence of organizational leadership style and organizational culture on employee performance through employee job satisfaction as an intervening variable. The purpose of this study was to examine the influence of organizational culture and leadership style on job satisfaction to improve the performance of Bank Mandiri Samarinda Branch employees. The population in this study were 75 employees, data analysis using SmartPLS 3.0. The results showed that organizational culture and leadership style had a positive and significant influence on job satisfaction in improving employee performance.*

**Keywords:** Leadership style; organizational culture; job satisfaction; employee performance

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset yang penting di perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimal. Douglas (2000) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (job performance) yang tinggi.

Kinerja merupakan hasil dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berujud, 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. Temuan hasil studi tentang kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja (Lawler dan Porter, 1969; Lock, 1970; Trovik dan Mc.Givern, 1997). Penelitian lain menyimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi / perusahaan (Chen, 2004; Heather et.al, 2001). Kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (Yammarino et.al, 1993; Humphreys, 2002; Bass et.al, 2003).

Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Bass et al. (2003), Locander et al. (2002), serta Yammarino et al. (1993) adalah kepemimpinan (leadership). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (leader) dengan yang di pimpin (follower) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan follower akan menentukan sejauh mana follower mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander et al 2002; Yammarino et al 1993). Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Dvir et al 2002). Ogbonna dan Harris (2000) melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pada perusahaan-perusahaan di United kingdom. Dari hasil penelitiannya ditemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja. Namun demikian dalam hubungan antara budaya kompetitif dan inovatif dengan kinerja organisasi ditemukan adanya hubungan positif dan kuat.

### Kajian pustaka

#### Kinerja karyawan

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (job performance) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja.

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan (Fuad Mas'ud, 2004). Menurut Waldman (1994), kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Soeprihantono (1988) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Soedjono (2005), menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni: (1) Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. (2) Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. (3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. (4) Efektivitas. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan

---

---

keuntungan dan mengurangi kerugian. (5) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan. (6) Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan (7) tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

### **Gaya kepemimpinan**

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia itu dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Menurut Yuki (2005), kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins (2006), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Selain itu, kepemimpinan juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi, Rivai (2004). Demikian halnya Locander et al. (2002), menjelaskan bahwa kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak. Lok (2001) memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan.

Menurut Rivai (2004), kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu:

Kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut.

Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya.

Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Siagian (1997), berpendapat bahwa peranan para pemimpin dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Menurut Siagian (1997), perilaku kepemimpinan memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai. Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misalnya bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan dan memberikan kesejahteraan.

Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana dan hasil apa yang akan dicapai). Suatu gaya pemimpin atau manajer dalam organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang berada di bawahnya.

### **Budaya organisasi**

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, Mas'ud (2004). Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan, Mas'ud (2004). Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Lebih lanjut dikatakan bahwa di dalam pertumbuhan perusahaan dan produk knowledge-based yang memuaskan, pengendalian dan pemahaman budaya perusahaan suatu organisasi merupakan kunci

tanggung jawab pimpinan, seperti halnya sebagai suatu alat yang vital bagi manajemen jika ingin mencapai kinerja yang tinggi dan menjaga nilai pemegang saham.

Kondisi organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya kerja organisasi tersebut. Menurut Hofstede (1990), budaya bukanlah perilaku yang jelas atau benda yang dapat terlihat dan diamati seseorang. Budaya juga bukan falsafah atau sistem nilai yang diucapkan atau ditulis dalam anggaran dasar organisasi tetapi budaya adalah asumsi yang terletak di belakang nilai dan menentukan pola perilaku individu terhadap nilai-nilai organisasi, suasana organisasi dan kepemimpinan. Organisasi dengan budaya tertentu memberikan daya tarik bagi individu dengan karakteristik tertentu untuk bergabung. Budaya organisasi bersifat nonformal atau tidak tertulis namun mempunyai peranan penting sebagai cara berpikir, menerima keadaan dan merasakan sesuatu dalam perusahaan tersebut.

Budaya organisasi dapat digambarkan sebagai nilai, norma dan artefak yang diterima oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi ia akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi organisasi, struktur dan system organisasi, Amstrong (1994). Schein (1991), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi ekstern dan integrasi internal yang telah berfungsi dengan cukup baik untuk bisa dianggap benar dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berfikir dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

### **Kepuasan kerja**

Definisi kepuasan kerja dikemukakan oleh Luthans (1998), adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Lima model kepuasan kerja, yang dikemukakan oleh Kreitner & Kinichi (2005), adalah Pertama pemenuhan kebutuhan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan yang memungkinkan seseorang dapat memenuhi kebutuhannya. Kedua ketidakcocokan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Ketiga pencapaian nilai, model ini menjelaskan bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari individu. Keempat persamaan, model ini kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan ditempat kerja. Kelima watak/genetik, model ini berusaha menjelaskan beberapa orang merasa puas

dengan situasi dan kondisi kerja tertentu, namun sebagian lagi merasa tidak puas dengan kondisi tersebut.

Herzberg dengan teorinya tentang kepuasan kerja menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan faktor Motivator-Hygiene, Kreitner & Kinichi (2005). Faktor motivator berkaitan dengan pekerjaan yang menawarkan prestasi, pengakuan, pekerjaan yang menantang, tanggungjawab serta prospek kemajuan. Sedangkan faktor hygiene yang berkaitan kebijakan perusahaan, pengawasan, gaji, hubungan kerja dan kondisi kerja. Disimpulkan faktor hygiene hanya dapat mengeliminasi ketidakpuasan saja, tidak mampu untuk meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan faktor motivator akan dapat meningkatkan kepuasan kerja, apabila faktor ini ada.

Celluci dan De Vries (1978), dalam Fuad Mas'ud (2004), merumuskan indikator-indikator kepuasan kerja dalam 5 indikator sebagai berikut:

Kepuasan dengan gaji

Kepuasan dengan promosi

Kepuasan dengan rekan kerja

Kepuasan dengan penyelia

Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

Dapat disimpulkan bahwa pemahaman tentang kepuasan kerja mempunyai aspek yang luas, kepuasan kerja tidak hanya dapat dipahami dari aspek fisik pekerjaannya itu sendiri, akan tetapi dari sisi non fisik. Kepuasan kerja berkaitan dengan fisik dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya, kondisi lingkungan pekerjaannya, ia juga berkaitan dengan interaksinya dengan sesama rekan kerjanya, serta sistem hubungan diantara mereka. Selain itu, kepuasan kerja juga berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Tinggi rendahnya kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa aspek seperti tingkat produktivitas, tingkat absensi, serta tingkat pengunduran diri dari pekerjaan. Selain itu ketidakpuasan kerja dalam banyak hal sering dimanifestasikan dalam tindakan-

tindakan destruktif aktif dan pasif, seperti suka mengeluh, menjadi tidak patuh terhadap peraturan, tidak berusaha menjaga aset perusahaan, membiarkan hal-hal buruk terus terjadi, dan menghindar dari tanggung jawabnya.

**METODE**

Model analisis data yang dipakai adalah analisis SmartPLS3.0, yang merupakan proses penyederhanaan ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Sugiyono (2010:275) menyatakan bahwa model analisis bertujuan untuk menyederhanakan masalah dari dunia nyata, sehingga bukti-bukti kuantitatif yang mendukung hubungan fenomena ekonomi dapat diperoleh dan diamati.

Analisis data memasukkan data responden dan menguji convergent validity, discriminant validity dan uji signifikansi. Hasil penghitungan menunjukkan seluruh indikator memenuhi nilai loading konstanta. Sehingga dari 12 indikator yang memenuhi syarat untuk dilakukan pengujian memenuhi kriteria pengujian model Partial Least Squares (PLS).

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dan discriminant validity berdasarkan pada nilai Cronbach' Alpha dan Composite Reliability adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Cronbach' Alpha dan Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X1	0.968	0.968	0.979	0.940
X2	0.980	0.980	0.987	0.962
Y1	0.960	0.960	0.974	0.926
Y2	0.973	0.973	0.982	0.948

Sumber : Data diolah

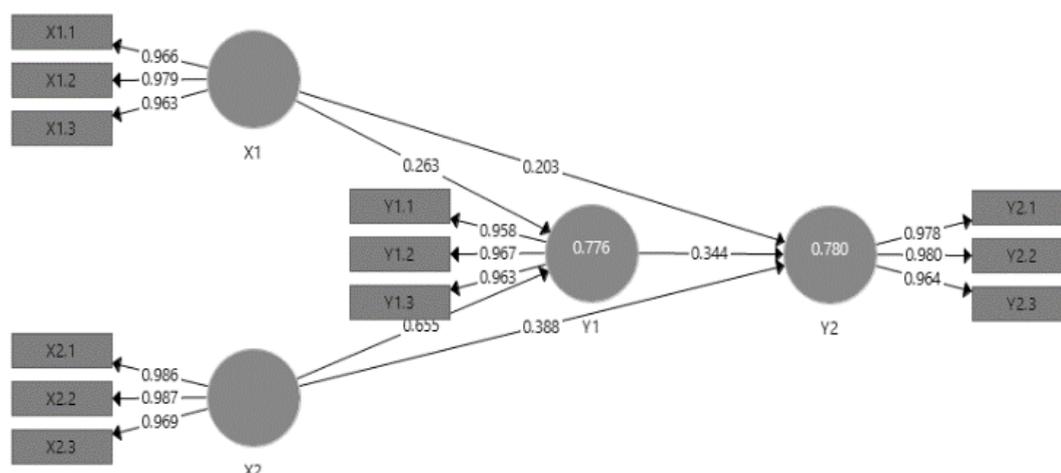
Hasil perhitungan Cronbach' Alpha menunjukkan nilai diatas 0.60 dan Composite Reliability menunjukkan bahwa semua parameter penelitian mempunyai nilai diatas 0.70 dan hasil sehingga dapat dikatakan bahwa variabel penelitian reliabel. Adapun hasil Path analysis dan uji signifikansi adalah sebagai berikut:

Tabel 2 Nilai Path coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values
X1 -> Y1	0.263	0.262	0.088	2.992	0.003
X1 -> Y2	0.203	0.199	0.097	2.085	0.038
X2 -> Y1	0.655	0.654	0.084	7.834	0.000
X2 -> Y2	0.388	0.385	0.128	3.035	0.003
Y1 -> Y2	0.344	0.353	0.131	2.633	0.009

Sumber : Data diolah

Model pengolahan data dengan cara menggunakan software SmartPLS diperoleh model adalah sebagai berikut



Gambar 1. Model dan hasil penelitian

### Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Hasil analisis data menggunakan SmartPLS dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dapat dibuktikan dengan hasil pengujian menunjukkan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan sebesar 0,263 terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi sebesar  $0,003 < 0,05$ , sedangkan pada taraf signifikansi 0,05 dan nilai  $t$  hitung = 2,992 > nilai  $t$  tabel = 1,669. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa pada pengujian tersebut  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya bahwa pengujian tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian tersebut dapat diartikan bahwa jika kepemimpinan yang diberikan lebih baik lagi dari biasanya atau ada peningkatan kepemimpinan yang baik, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan bank Mandiri Cabang Samarinda.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan bank Mandiri cabang Samarinda merasa bahwa atasan mereka sudah melakukan kepemimpinan dengan baik dalam hal memberikan instruksi atau perintah yang jelas, menjelaskan tugas yang harus dikerjakan karyawan dan memberi tahu apa yang seharusnya yang dilakukan serta bagaimana melakukannya pekerjaan tersebut.

### Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Hasil analisis data menggunakan SmartPLS dapat diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dapat dibuktikan dengan hasil pengujian menunjukkan besarnya pengaruh budaya organisasi sebesar 0,655 terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , sedangkan pada taraf signifikansi 0,05 dan nilai  $t$  hitung = 7,834 > nilai  $t$  tabel = 1,669. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa pada pengujian tersebut  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya bahwa pengujian tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian tersebut dapat diartikan bahwa jika budaya organisasi dijalankan dengan baik lagi dari biasanya yang baik atau nilai-nilai perusahaan kuat, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan bank Mandiri Cabang Samarinda.

Berdasarkan hasil penelitian yang didapat bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa seorang karyawan dihargai dalam bekerja di sebuah perusahaan maka seketika itu pula tercipta kesepakatan yang tinggi antara sebuah organisasi dengan karyawan sehingga dapat kepuasan kerja tercapai di lingkungan bank Mandiri Samarinda.

### Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

Hasil analisis data menggunakan SmartPLS dapat diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, dapat dibuktikan dengan hasil pengujian menunjukkan besarnya pengaruh kepuasan kerja sebesar 0,344 terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar  $0,009 < 0,05$ , sedangkan pada taraf signifikansi 0,05 dan nilai  $t$  hitung = 2,638 > nilai  $t$  tabel = 1,669. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa pada pengujian tersebut  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya bahwa pengujian tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap

kinerja karyawan. Hasil pengujian tersebut dapat diartikan bahwa jika kepuasan kerja karyawan meningkat, maka akan meningkatkan kinerja karyawan bank Mandiri Samarinda.

Berdasarkan penelitian diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja mampu mendorong kinerja karyawan bank Mandiri Samarinda, upaya memuaskan karyawan seperti mengatasi keluhan yang dikemukakan, perhatian terhadap karyawan ditempat kerja, pemberian penghargaan, kesesuaian gaji dengan pekerjaan, hubungan yang baik dengan atasan, kepuasan terhadap gaji sudah berjalan dengan baik terhadap karyawan bank Muamalat.

### **Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja**

Hasil analisis data menggunakan SmartPLS dapat diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dapat dibuktikan dengan hasil pengujian menunjukkan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan sebesar 0,203 terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi sebesar  $0,038 < 0,05$ , sedangkan pada taraf signifikansi 0,05 dan nilai t hitung = 2,992 > nilai t tabel = 1,669. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa pada pengujian tersebut  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya bahwa pengujian tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bank Mandiri Cabang Samarinda. Hasil pengujian tersebut dapat diartikan bahwa jika gaya kepemimpinan yang diberikan lebih baik lagi dari biasanya atau ada peningkatan kepemimpinan yang baik, maka akan meningkatkan kinerja karyawan bank Mandiri Cabang Samarinda

Berdasarkan hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Yang perlu di perhatikan hubungan yang baik itu atasan dan bawahan dan juga bawahan terhadap atasan, pembagian atau juga di sebut struktur tugas antara peminan dan bawahan yang jelas, dan pemimpin yang mempunyai kewenanganyang baik serta memadai dan mendapat dukungan dari bawahan dapat mempengaruhi kinerja karyawan bank Mandiri Cabang Samarinda.

### **Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja**

Hasil analisis data menggunakan SmartPLS dapat diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dapat dibuktikan dengan hasil pengujian menunjukkan besarnya pengaruh budaya organisasi sebesar 0,388 terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi sebesar  $0,003 < 0,05$ , sedangkan pada taraf signifikansi 0,05 dan nilai t hitung = 3,085 > nilai t tabel = 1,669. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa pada pengujian tersebut  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya bahwa pengujian tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian tersebut dapat diartikan bahwa jika budaya organisasi dijalankandengan baik lagi dari biasanya yang baik atau nilai-nilai perusahaan kuat , maka akan meningkatkan kinerja karyawan bank Mandiri Cabang Samarinda.

Berdasarkan hasil penelitian yang didapat bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi semakin kuat pada bank Mandiri Cabang Samarinda maka akan diikuti kinerja yang tinggi pada karyawan biasanya karyawan merasa di hargai dalam sebuah perusahaan, maka budaya organisasi ketika itu pula dirasakan oleh karyawan bank Mandiri Cabang Samarinda.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil data analisis dan pembahasan yang telah dikemukakan diatas, maka dalam penelitian ini dapat ditarik suatu kesimpulan sebagai berikut:

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan bank Mandiri Cabang Samarinda

Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan bank Mandiri Cabang Samarinda

Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja bank Mandiri Cabang Samarinda

Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri Cabang Samarinda

Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri Cabang Samarinda

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook Of Human Resource Management*. PT Elex Mediakomputindo. Jakarta.
- Angelo, Kinichi, Robert Kreitner, *Perilaku Organisasi (Organization Behavior)*, Jakarta : Salemba Empat, 2005
- Hofstede et.al. 1990. *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*. *Administrative Science Quarterly*
- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior*. Eight Edition. New York McGrawHill Co
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta. Jakarta
- Mas'ud, Fuad (2002), *40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia* : Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Mas`ud, Fuad. (2004). *Survei Diagnosis Organisasi : Konsep dan aplikasi*. Universitas Diponegoro
- Riduan, 2005, *Dasar-dasar statistik*, Alfabeta, Bandung
- Soedjono. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. *Jurnal Manajemen dan kwirausahaan* Vol. 7 No. 1. STIESIA Surabaya.
- Sondang, P.Siagian, 2002, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Veithzal Rivai, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*,
- Waldman, D. A. (1994). *The Contribution of Total Anality Management to a Theory of Work Performance*. 19, 210-536.
- Wexley, T., Yuki, A.; “*Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*”, Bina Rupa Aksara, Jakarta, 2005. Edisi 1, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Yuki, G. A. (2006). *Leadership In Organization*, 5th ed. New York: Pearson Prentice Hall.