

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPUASAN KERJA, DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BANK
BUMN CABANG PRINGSEWU LAMPUNG**

Skripsi

Oleh

**KURNIA ADI SAPUTRA
1711011136**



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2024**

ABSTRAK

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPUASAN KERJA, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BANK BUMN CABANG PRINGSEWU LAMPUNG

Oleh

KURNIA ADI SAPUTRA

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Bank BUMN Cabang Pringsewu Lampung. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner dengan skala likert. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 136 responden. Alat analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda dan uji t.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank BUMN cabang Pringsewu Lampung, kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank BUMN cabang Pringsewu Lampung, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank BUMN cabang Pringsewu Lampung.

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

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, JOB SATISFACTION, AND LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT THE PRINGSEWU LAMPUNG BRANCH OF THE BUMN BANK

By

KURNIA ADI SAPUTRA

This study aims to determine the effect of organizational culture, job satisfaction, and leadership style on employee performance at BUMN Bank Pringsewu Lampung Branch. The data collection method in this study used a questionnaire with a Likert scale. The sample used in this study were 136 respondents. The data analysis tool used is multiple linear regression and t test. The results of this study indicate that organizational culture has a positive and significant effect on employee performance at the Pringsewu Lampung branch of BUMN Bank, job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance at the Pringsewu Lampung branch of BUMN Bank, and leadership style has a positive and significant effect on employee performance at the Pringsewu Lampung branch of BUMN Bank.

Keywords: Organizational Culture, Job Satisfaction, Leadership Style, Performance.

Judul Skripsi

: PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPUASAN KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BANK BUMN CABANG PRINGSEWU LAMPUNG

Nama Mahasiswa

: Kurnia Adi Saputra

NPM

: 1711011136

Jurusan

: Manajemen

Fakultas

: Ekonomi dan Bisnis



MENGETAHUI

Ketua Jurusan Manajemen

Dr. Ribhan, S.E., M.Si.
NIP. 196807082002121003

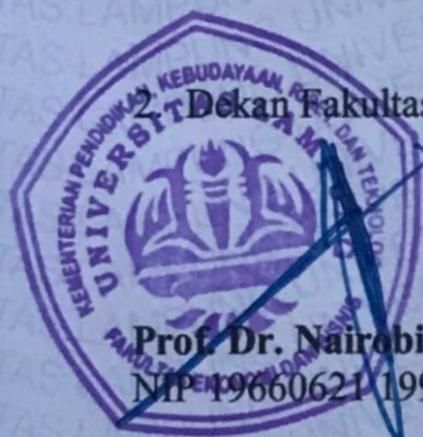
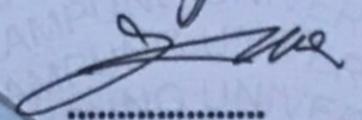
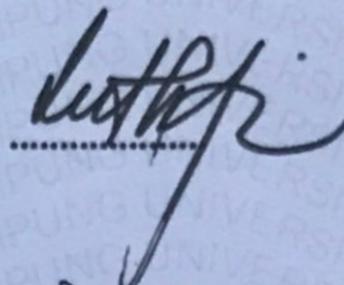
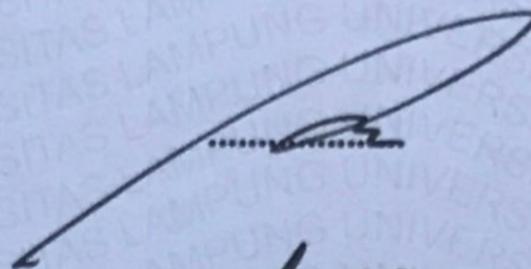
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Dr. Ribhan, S.E., M.Si.

Sekretaris :Luthfi Firdaus, S.E., M.M.

Penguji : Dr. Zainnur M Rusdi, S.E., M.Si



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP 19660621 199003 1 003



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 14 Juni 2024

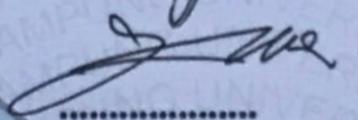
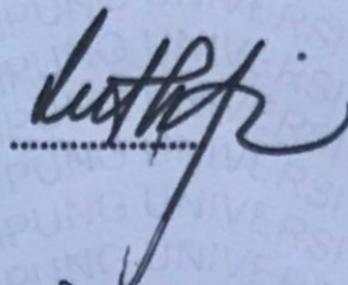
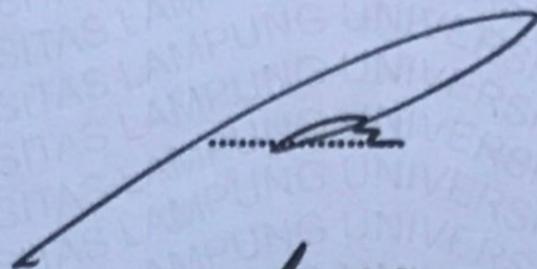
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Dr. Ribhan, S.E., M.Si.

Sekretaris :Luthfi Firdaus, S.E., M.M.

Penguji : Dr. Zainnur M Rusdi, S.E., M.Si



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP 19660621 199003 1 003



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 14 Juni 2024

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Kurnia Adi Saputra
NPM : 1711011136
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya
Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BUMN
Cabang Pringsewu Lampung

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tugas Akhir Skripsi yang saya tulis ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai tulisan atau pikiran saya sendiri. Apabila dikemudian hari dapat dibuktikan bahwa tugas akhir skripsi ini adalah hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Bandar Lampung, 14 Juni 2024



Kurnia Adi Saputra

1711011136

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Desa Gadingrejo, Kecamatan Gadingrejo, Kabupaten Pringsewu, Provinsi Lampung pada tanggal 18 Juli 1999 dan merupakan anak keempat dari pasangan Bapak Sumardi dan Ibu Sugiyati dan peneliti memiliki dua kakak laki-laki, satu kakak perempuan, dua adik laki-laki dan satu adik perempuan.

Pendidikan yang pernah ditempuh peneliti adalah, Sekolah Dasar (SD) ditempuh oleh penulis di SD Negeri 3 Gadingrejo yang diselesaikan tahun 2011, Sekolah Menengah Pertama (SMP) ditempuh oleh penulis di SMP Negeri 1 Gadingrejo yang diselesaikan tahun 2014, dan Sekolah Menengah Atas (SMA) ditempuh oleh penulis di SMA Negeri 2 Gadingrejo yang diselesaikan pada tahun 2017. Kemudian, peneliti melanjutkan jenjang Pendidikan tinggi dan terdaftar di Universitas Lampung pada tahun 2017 melalui program Penerimaan Mahasiswa Perluasan Akses Pendidikan (PMPAP).

Selama di bangku perkuliahan, penulis pernah aktif sebagai anggota organisasi diantaranya, Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen (HMJ Manajemen) FEB. Penulis juga telah melaksanakan program pengabdian masyarakat yaitu Kuliah Kerja Nyata (KKN) selama 40 hari di Desa Sidorejo, Kecamatan Sumberjo, Kabupaten Tanggamus, Lampung pada Januari-Februari 2020.

MOTTO

“Hati menjadi resah dan gelisah ketika kita terbiasa berandai-andai dalam menyikapi persoalan hidup”

(AA Gym)

“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum, sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri”

(QS Ar Rad ayat 11)

“Jika Anda tidak bisa melakukannya dengan baik, lakukanlah dengan cinta”

(Mother Teresa)

“Ketekunan membawa hasil yang jauh lebih baik daripada bakat semata”

(Steve)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbil‘alamin puji syukur kepada Allah SWT, karena atas izin-Nya telah terselesaikan karya tulis ilmiah ini

Karyaku ini ku persembahkan kepada :

Kedua Orang Tuaku

Bapak Sumardi dan Almh Ibu Sugiyati, terimakasih telah membesarkanku dengan penuh cinta dan kasih sayang, mendidik dan selalu menyebut namaku dalam doa kalian, serta mendukungku dan bekerja keras untuk keluarga. Semoga kelak aku dapat membuat kalian bahagia dunia dan akhirat.

Dosen Pembimbingku

Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si.

**Terimakasih kepada Almater tercinta Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung**

SANWACANA

Bismillahirrahmanirrahim,

Alhamdulillah rabbil‘alamin, puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Bank BUMN Cabang Pringsewu Lampung”, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Strata Satu (S-1) Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Lampung

Bimbingan serta bantuan dari berbagai pihak yang diperoleh peneliti dapat membantu mempermudah proses penyusunan skripsi ini. Dalam kesempatan kali ini dan dengan segala kerendahan hati, peneliti ingin menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, sekaligus dosen pembimbing utama yang telah banyak mengarahkan, memberi saran, nasihat, motivasi, serta kesabaran selama peneliti menjalani penyusunan skripsi.
3. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc. selaku dosen pembahas I yang telah memberikan arahan, kritik dan saran, serta mendukung peneliti sehingga dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
4. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M. selaku dosen pembahas II yang telah memberikan arahan, kritik dan saran, serta mendukung peneliti sehingga dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Luthfi Firdaus, S.E., M.M. selaku dosen pembahas III yang telah memberikan arahan, kritik dan saran, serta mendukung peneliti sehingga dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini.

6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang tulus dan ikhlas memberikan ilmu pengetahuan dan pembelajaran bagi peneliti selama menempuh pendidikan S1 di Universitas Lampung.
7. Seluruh staff Akademik, Administrasi, Tata Usaha, para pegawai, serta staff keamanan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah banyak membantu baik selama proses perkuliahan maupun penyusunan skripsi, terimakasih atas segala kesabaran dan bantuan yang telah diberikan.
8. Pimpinan dan seluruh karyawan Bank BUMN (BNI, BRI, dan Mandiri) Cabang Pringsewu Lampung yang telah memberikan izin dan ruang untuk peneliti serta menyempatkan waktunya untuk mengisi kuesioner yang telah peneliti sebar.
9. Terimakasih kepada kakak-kakak dan adik-adikku tercinta, Mas Eko, Mbak Santi, Mas Imam, Andre, Egi dan Keisha yang telah menjadi tempat untuk mengeluh dan selalu memberikan motivasi bagi peneliti untuk tetap semangat dan selalu menaruh harapan dapat menjadi anak yang membanggakan keluarga. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan kita kekuatan dan tumbuh bersama membanggakan keluarga dan khususnya orang tua kita Mamak Sugiyati Almh yang bangga melihat kita tumbuh menjadi anak anak yang kuat dan berhasil.
10. Keluarga Besar Bapak Sangidan Alm, Pakde, Bude, Paman , Bulek , Keponakan, Sepupu yang tidak saya sebutkan satu persatu, terimakasih telah memberikan semangat dan motivasi kepada peneliti.
11. Keluarga Besar Uwo Budiyanto, Uti Wati, Tante Mita, Om Kiki, Om Deni, Tante Yola, Mak Anik, Pak Acum, Mba Ria, Mas Eka, Om Mpik, Tante Siti, Shakabum, Qiul, Wawa, Cahya. Tika, Mas Holis, Tante Susi, Om Hendra, Ahtar, Adam, Anindia Picu. Terimakasih telah menjadi tempat bagi peneliti untuk berkeluh kesah, keluarga yang menerima peneliti dengan ikhlas, keluarga yang selalu memberikan kebahagiaan dan kenyamanan, semoga Allah selalu memberikan kesehatan.
12. Papa dan Mamaku, Dedi Yuniar dan Susi widayati, dan adik-adikku Aliefka, Nadin, Hafiz, dan terkhusus Bella Amelia Putri. Terimakasih atas

perhatian dan nasihat nasihat nya sehingga penulis dapat termotivasi, tidak merasa sendiri dan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini dan selalu mendoakan peneliti dalam doa nya. Semoga Allah selalu memudahkan segala urusan nya dan selalu dilancarkan rizkinya.

13. Teman-teman Manajemen 2017 seperjuangan yang telah ikhlas membantu peneliti, memberikan saran, sehingga peneliti semangat dalam menyelesaikan skripsi ini yaitu: Herdin Agil, Pratama Junius, Akbar Sanjaya, Deni Pambudi, Ghaiby. Terimakasih atas dukungan yang diberikan, semoga sukses selalu.
14. Seluruh teman-teman Manajemen angkatan 2017 terimakasih telah membantu dalam proses perkuliahan, berbagi kebahagiaan, canda dan tawa, semoga kesuksesan selalu menyertai kita semua.
15. Teman-teman dan sahabat Gang Sirih, Ican Wahyu Januar, Dhebby Al Farizi, M Hasan Al Farizi, Irfan Bageng, Mirza Abdi Wiguna. Terimakasih telah menjadi sahabat yang selalu menghibur dengan tawa, membantu ketika susah dan memotivasi peneliti dengan masukan masukan yang membangun.
16. Keponakan baru Anandya Hayu Hasana, yang memotivasi peneliti untuk menyelesaikan skripsi agar gelar yang diperoleh dapat berguna untuk masa depan yang lebih baik, agar peneliti dapat mengurus Nandya sebagaimana Ibumu mengurus peneliti dengan segala pengorbanannya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan dan masih jauh dari kata sempurna, sehingga penulis mengharapkan adanya kritik maupun saran yang mendukung untuk melengkapi ketidaksempurnaan tulisan ini. Namun peneliti juga berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua. Aamiin allahumma aamiin.

Bandar Lampung, Mei 2024

Penulis

Kurnia Adi Saputra

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
DAFTAR LAMPIRAN	v
I. PENDAHULUAN.	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	8
II. TINJAUAN PUSTAKA.	
2.1. Landasaan Teori.....	10
2.1.1. Kinerja Karyawan	10
2.1.2. Budaya Organisasi	12
2.1.3. Kepuasan Kerja.....	14
2.1.4. Gaya Kepemimpinan.	17
2.2. Penelitian Terdahulu	21
2.3. Kerangka Pemikiran	24
2.4. Pengembangan Hipotesis	24
2.4.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja	24
2.4.2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja	25
2.4.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja.....	25
III. METODE PENELITIAN.	
3.1. Objek Penelitian.....	26
3.2. Jenis Penelitian	26
3.3. Sumber Data	27
3.4. Populasi dan Sampel.....	28
3.5. Variabel Penelitian.....	29
3.6. Metode Pengumpulan Data.....	29
3.7. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	30
3.8. Uji Instrumen Penilaian	31
3.8.1. Uji Validitas... ..	31
3.8.2. Uji Reliabilitas... ..	32

3.8.3. Uji Normalitas	32
3.9. Alat Analisis	32
3.9.1. Kuantitatif... ..	32
3.9.2. Kualitatif... ..	33
3.10. Pengujian Hipotesis	34
3.10.1. Uji Statistik t (Parsial)... ..	34

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Frekuensi Karakteristik Responden	35
4.2. Uji Instrumen Penilaian	37
4.2.1. Hasil Uji Validitas	37
4.2.2. Hasil Uji Reliabilitas... ..	38
4.2.3. Hasil Uji Normalitas... ..	39
4.3. Deskripsi Hasil Penelitian.....	39
4.4. Hasil Analisis Data	44
4.4.1. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	44
4.5. Hasil Uji Hipotesis	45
4.5.1. Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji T).....	45
4.6. Pembahasan.....	46
4.6.1. Hasil Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja.....	46
4.6.2. Hasil Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja	46
4.6.3. Hasil Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja.....	47

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan.....	48
5.2. Saran	48

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Karyawan Bank BUMN (BNI,BRI,Mandiri) Cabang Pringsewu.	2
Tabel 1.2. Budaya dan Tata Nilai Karyawan	2
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu.....	21
Tabel 3.1. Perhitungan Jumlah Sampel	28
Tabel 3.2. Definisi Operasional Variabel	30
Tabel 3.3. Kelas Interval dan Kriteria Penilaian	33
Tabel 4.1. Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	35
Tabel 4.2. Frekuensi Responden Berdasarkan Usia	36
Tabel 4.3. Frekuensi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	36
Tabel 4.4. Hasil Uji Validitas	37
Tabel 4.5. Hasil Uji Reliabilitas	38
Tabel 4.6. Hasil Uji Normalitas.....	39
Tabel 4.7. Distribusi Jawaban Responden Tentang Budaya Organisasi	40
Tabel 4.8. Distribusi Jawaban Responden Tentang Kepuasan Kerja.....	41
Tabel 4.9. Distribusi Jawaban Responden Tentang Gaya Kepemimpinan.....	42
Tabel 4.10. Distribusi Jawaban Responden Tentang Kinerja.....	43
Tabel 4.11. Hasil Uji Regresi Linear Berganda.....	44
Tabel 4.12. Hasil Uji T.....	45

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran 24

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2. Hasil Tabulasi Jawaban 136 Responden
- Lampiran 3. Hasil Uji Validitas
- Lampiran 4. Hasil Uji Reliabilitas
- Lampiran 5. Hasil Uji Normalitas
- Lampiran 6. Hasil Uji Regresi

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Proses menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan individu ini tidaklah mudah. Harus dimulai dari masing-masing anggota organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari tercapainya tujuan organisasi tersebut dan kinerja karyawannya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai atau karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Teemu *et al*, 2012).

Perkembangan teknologi informasi yang pesat terutama di sektor perbankan menyebabkan persaingan yang tinggi dan menuntut perusahaan untuk dapat terus melakukan inovasi agar tidak tertinggal, dengan demikian sumber daya manusia yang berada di dalam perusahaan tersebut harus lebih produktif dan melakukan sesuatu lebih baik. Para karyawan atau sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang mempunyai peranan yang penting dalam suatu perusahaan. Karyawan menjadi penggerak dari seluruh aktivitas kerja yang dilakukan. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dapat dikelola dengan baik untuk menghasilkan kinerja organisasi secara keseluruhan menjadi baik pula.

Bank BUMN Cabang Pringsewu di Provinsi Lampung (Bank BNI, Bank BRI, dan Bank Mandiri) sebagai Bank BUMN memiliki tugas untuk memberikan layanan perbankan kepada masyarakat Indonesia. Bank BUMN Cabang Pringsewu sebagai intitusi keuangan yang telah *go-public* harus menjalankan bisnisnya dengan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.

Tabel 1.1 berikut ini jumlah karyawan pada Bank BUMN Cabang Pringsewu.

Tabel 1.1 Karyawan Bank BUMN (BNI, BRI, Mandiri) Cabang Pringsewu

No	Bagian	Jumlah Karyawan (orang)			Jumlah
		BNI	BRI	Mandiri	
1	Pemimpin Cabang	1	1	1	3
2	Wakil Pemimpin Cabang	2	2	2	6
3	Kredit	14	13	10	37
4	Administrasi	7	7	7	21
5	Umum	21	28	18	67
6	Sales	10	8	9	27
7	Operasional	15	15	15	45
Total					206

Sumber: Bank BUMN (Bank BNI, BRI, dan Mandiri) Cabang Pringsewu, 2024

Berdasarkan Tabel 1.1 terlihat jumlah karyawan yang cukup banyak dan tersebar pada 3 bagian terbesar; yaitu bagian umum 67 orang, bagian kredit 37 orang, dan bagian operasional 45 orang. Jumlah karyawan yang relatif banyak membutuhkan manajemen yang baik agar karyawan bersinergi untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Budaya dan Tata Nilai Karyawan Bank BUMN Cabang Pringsewu secara khusus mengikuti aturan yang ditetapkan oleh Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mana kementerian BUMN memiliki sebuah *core value* atau nilai nilai utama yang harus dimiliki serta diterapkan oleh setiap karyawannya, adapun nilai-nilai tersebut akan dijelaskan secara singkat melalui Tabel 1.2 berikut ini:

Tabel 1.2 Budaya dan Tata Nilai Karyawan Bank BUMN Cabang Pringsewu

NILAI – NILAI PERILAKU UTAMA SDM BANK BUMN	
<p>AMANAH Memegang teguh kepercayaan yang diberikan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memenuhi janji dan komitmen • Bertanggung jawab atas tugas, keputusan dan tindakan yang dilakukan • Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika 	<p>KOMPETEN Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah • Membantu orang lain untuk belajar • Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik

Lanjutan Tabel 1.2

NILAI – NILAI PERILAKU UTAMA SDM BANK BUMN	
<p>HARMONIS Saling peduli dan menghargai setiap perbedaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya • Suka menolong orang lain • Membangun lingkungan kerja yang kondusif 	<p>LOYAL Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN , dan negara • Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar
<p>ADAPTIF Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik • Terus menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi • Bertindak positif 	<p>KOLABORATIF Membangun kerjasama yang sinergis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memberikan kesempatan kepada berbagai pihak yang berkontribusi • Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah

Sumber: Bank BUMN Cabang Pringsewu 2024

Sumber daya manusia merupakan bagian yang sangat berperan dalam organisasi perusahaan maupun suatu instansi pemerintahan. Sumber daya manusia merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas suatu perusahaan tidak akan terjadi dan dampaknya tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Seorang karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, bagian, proses dan tujuan yang ingin dicapai.

Pimpinan Bank BUMN pada berbagai level telah melalui proses seleksi sesuai yang di butuhkan Bank BUMN. Setiap pimpinan yang terpilih sudah melalui tahapan seleksi dan penilaian yang dilakukan oleh *Human Capital* BUMN dan konsultan manajemen. Sumber daya manusia yang menjadi konsultan Bank BUMN. Setiap pemimpin yang terpilih harus mampu mengimplementasikan Budaya Kerja BUMN dan Perilaku Insan BUMN. Sehingga proses yang transparan dalam memilih pemimpin dapat menghindari konflik yang mungkin terjadi.

Bank BUMN memiliki kebijakan setiap pimpinan cabang menjabat paling lama 3 tahun, selanjutnya dilakukan mutasi. Mutasi bisa berupa promosi maupun rotasi

pada level jabatan yang sama. *Human Capital Bank BUMN* memiliki kriteria tentang penilaian terhadap sumber daya Bank BUMN. Promosi hanya terjadi apabila kinerja karyawan selama setahun terakhir minimal bernilai baik sesuai dengan ketentuan dan penilaian yang berlaku. Hal ini berlaku pada semua jenjang atau level jabatan yang ada di Bank BUMN.

Sebagai Bank BUMN memiliki aturan yang rinci tentang pemberian penghargaan kepada para karyawannya guna menambah motivasi karyawan. *Reward* yang diberikan berupa penghargaan karyawan terbaik, pemberian bonus atas kinerja yang dicapai para karyawan. Selain itu penghargaan lainnya yang diberikan kepada karyawan yang memberikan kontribusi terhadap kemajuan antara lain berupa studi lanjut, melaksanakan ibadah sesuai dengan agama dan kepercayaan yang dianut. Tujuan pemberian ini agar karyawan merasa dihargai sehingga menimbulkan motivasi yang kuat untuk bekerja sehingga kinerja individu yang baik dapat berkontribusi pada kinerja Bank secara keseluruhan. Bentuk motivasi yang diberikan kepada karyawan Bank BUMN selain gaji yang diterima adalah

1. Bonus tahunan
2. Bonus triwulan, berdasarkan penilaian perkwartal apabila mencapai target maka karyawan akan diberikan bonus triwulan
3. Uang cuti
4. Tunjangan hari raya
5. Beasiswa pendidikan

Al-Tameemi, dan Alshawi (2014) dalam riset yang dilakukan atas karyawan bank di Iraq menghasilkan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi, kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan. Rami *et al* (2019) menjelaskan budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus dikenalkan kepada karyawan sehingga karyawan mengetahui budaya dan tata nilai perusahaan.

Irefin *et al* (2014) mengidentifikasi variabel yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasional adalah 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. 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.

Budaya dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun swasta mencerminkan penampilan organisasi, bagaimana organisasi dilihat oleh orang yang berada di luarnya. Organisasi yang mempunyai budaya positif akan menunjukkan citra positif pula, demikian pula sebaliknya apabila budaya organisasi tidak berjalan baik akan memberikan citra bagi organisasi. Budaya organisasi perlu dikembangkan sesuai dengan perkembangan lingkungan dan kebutuhan organisasi. Perkembangan organisasi harus diarahkan pada terciptanya *achievement culture*, yaitu tipe budaya yang mendorong dan menghargai kinerja orang. *Achievement culture* menekankan pada pekerjaan yang dilakukan daripada sekedar peran. Orang akan menyilangkan peran untuk membuat pekerjaan berjalan dan menukar tanggung jawab apabila diperlukan (Teemu *et al*, 2012).

Budaya organisasi menurut Nnaji-Ihedinmah (2015) 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. Budaya organisasi, berdasarkan definisi tersebut di atas, dapat ditempatkan pada arah nilai (*values*) maupun norma perilaku (*behavioral norms*). Budaya organisasi sebagai nilai merujuk pada segala sesuatu dalam organisasi yang dipandang sangat bernilai (*highly valued*), sedangkan sebagai norma perilaku (*behavioral norms*) budaya organisasi mengacu pada bagaimana sebaiknya elemen- elemen (anggota) organisasi berperilaku (Ranjan dan Mishra, 2017).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja. Al Tameemi dan Alshawi (2014) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan dan mutu pengawasan.

Studi tentang kepuasan kerja sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja menghasilkan temuan yang berbeda-beda. Buech *et al* (2010), Al-Tameemi, dan Alshawi (2014) dan Teemu *et al* (2012) menghasilkan pengaruh yang positif kepuasan kerja terhadap kinerja. Sedangkan Rami *et al* (2019) dan Ghorbanpour *et al* (2014) menghasilkan pengaruh yang positif kepuasan kerja terhadap kinerja.

Selain dari variabel sumber daya manusia keefektifan organisasi untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi tidak terlepas dari peran pemimpin. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan untuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi di dalam maupun di luar organisasi (Buech *et al*, 2010). Kepemimpinan berkaitan dengan pengarahan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan. Hal ini menjadi bagian penting dalam memahami perilaku kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Ghorbanpour *et al* (2014) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan sebuah langkah untuk membujuk para karyawannya termotivasi. Selain kepemimpinan transformasional dan transaksional, kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) juga mulai diperkenalkan lewat penelitian-penelitian kepemimpinan. *Servant leadership* didefinisikan sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang melayani para karyawannya. Pemimpin akan menempatkan kebutuhan pengikutnya sebagai prioritas utama dan memperlakukan bawahan sebagai rekan kerja (Ghorbanpour *et al*, 2014).

Selanjutnya Ghorbanpour *et al* (2014) menjelaskan konsep kepemimpinan yang melayani adalah suatu konsep kepemimpinan yang paling berkarisma dari segi moral. Jika peneliti sebelumnya mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu variabel yang mampu menciptakan kinerja pada karyawannya. Maka seharusnya *servant leadership* yang juga merupakan salah satu dari gaya kepemimpinan, secara teoritis mampu menciptakan kinerja kinerja para karyawannya.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Buech *et al* (2010) dan Al-Tameemi (2014) menghasilkan pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja. Sedangkan peneliti yang lain yang dilakukan oleh Widiyanto dan Supriyono(2018) menunjukkan hasil berbeda, yaitu variabel budaya organisasi memiliki pengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Rami *et al* (2019), Teemu *et al* (2012) dan Ghorbanpour *et al* (2014) melakukan penelitian mengenai pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja, dengan hasil variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Wahyudi dan Tupti (2019) menunjukkan bahwa variabel kepuasan berpengaruh tidak signifikan. Sedangkan pada penelitian lain yang dilakukan oleh Nabawi (2019) menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian yang sama Buech *et al* (2010) dan Al-Tameemi (2014) melakukan penelitian mengenai pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dengan hasil penelitian variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun pada penelitian lain yang dilakukan oleh Trang, D.S (2013) variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan Rosalina, M dan Wati, L.N (2020) menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BUMN Cabang Pringsewu Lampung”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan diatas serta perbedaan penelitian yang sudah dilakukan oleh Buech *et al* (2010), Al-Tameemi, dan Alshawi (2014) dan Teemu *et al* (2012) menghasilkan pengaruh yang positif kepuasan kerja terhadap kinerja, Rami *et al* (2019) dan Ghorbanpour *et al* (2014) menghasilkan pengaruh yang positif kepuasan kerja terhadap kinerja, Buech *et al* (2010) dan Al-Tameemi (2014) menghasilkan pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja, Widianto dan Supriyono(2018) menunjukkan hasil berbeda, yaitu variabel budaya organisasi memiliki pengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, Rami *et al* (2019), Teemu *et al* (2012) dan Ghorbanpour *et al* (2014) melakukan penelitian mengenai pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja, dengan hasil variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja, Wahyudi dan Tupti (2019) menunjukkan bahwa variabel kepuasan berpengaruh tidak signifikan, Nabawi (2019) menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan penelitian yang dilakukan oleh Trang, D.S (2013), Rosalina, M dan Wati, L.N (2020) pada penelitian sebelumnya mengenai pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, serta gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, maka permasalahan penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BUMN Cabang Pringsewu?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BUMN Cabang Pringsewu?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BUM Cabang Pringsewu?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Bank BUMN Cabang Pringsewu.

2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Bank BUMN Cabang Pringsewu.
3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bank BUMN Cabang Pringsewu.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan:

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengambil kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia.

2. Bagi Akademisi:

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan acuan untuk melakukan penelitian-penelitian selanjutnya, khususnya penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan tipe kepemimpinan untuk mengukur kinerja.

3. Bagi Peneliti:

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan dan memperluas pengetahuan serta wawasan mengenai budaya organisasi, kepuasan kerja dan tipe kepemimpinan untuk mengukur kinerja.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Karyawan

Mathis and Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan apa yang tidak dilakukan oleh karyawan. Menurut Robbins (2016) kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaan menurut kriteria tertentu yang berlaku dalam suatu pekerjaan. Sedangkan Wibowo (2010) mengemukakan bahwa kinerja adalah proses dalam melakukan pekerjaan hingga mencapai hasil yang diraih dari suatu pekerjaan.

Menurut Koopmans, *et al* (2014) mengemukakan bahwa kinerja adalah ukuran hasil yang relevan dari prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seorang pegawai. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013). Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu keberhasilan yang dicapai oleh seorang karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan serta kontribusi yang tinggi dari karyawan kepada perusahaan.

Menurut Prawirosentono (2008) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang di dalam organisasi. Hasil kerja tersebut di peroleh karena adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan. Prawirasentono (2008) mengatakan bahwa ada 4 faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut :

a. Efektivitas dan efisiensi

Efektivitas sendiri merupakan suatu kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam perusahaan. Efisiensi merupakan suatu kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam perusahaan.

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja yang sesuai dengan kontribusinya.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku di dalam suatu organisasi. Jika disiplin karyawan adalah kegiatan yang bersangkutan sesuai dengan perjanjian kerja organisasi tersebut.

d. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas karyawan dalam membentuk sebuah ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan dan sasaran organisasi tersebut.

Menurut Koopmans, et al. (2014) terdapat 3 indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu sebagai berikut :

a. Kinerja tugas

Kinerja tugas mengacu pada kemampuan seorang karyawan untuk melakukan tugas yang utama, yang meliputi kualitas kerja, perencanaan dan tugas pengorganisasian, berorientasi pada hasil, memprioritaskan pekerjaan, dan bekerja secara efisien.

b. Kinerja kontekstual

Kinerja kontekstual mengacu pada perilaku karyawan yang mendukung

organisasi, lingkungan sosial dan lingkungan psikologis tempat mereka bekerja.

c. Perilaku kerja kontra produktif

Mengacu pada perilaku yang dapat mengganggu atau membahayakan kesejahteraan dan keberlangsungan hidup suatu organisasi.

2.1.2. Budaya Organisasi

Chrisnanda (2017) menyatakan budaya organisasi sebagai sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri. Selanjutnya Chrisnanda (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan falsafah, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi kerjasama tim, pemimpin, karakter organisasi dan proses administrasi yang terjadi di perusahaan.

Buech *et al* (2010) menyatakan bahwa proses pembentukan budaya organisasi melalui 4 tahapan, yaitu tahap pertama terjadinya interaksi antar pemimpin atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi. Pada tahap kedua adalah dari interaksi menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai dan asumsi. Tahap ketiga adalah bahwa artifak, nilai dan asumsi akan diimplementasikan sehingga membentuk budaya organisasi. Tahap terakhir adalah bahwa dalam mempertahankan budaya organisasi dilakukan pembelajaran (*learning*) kepada anggota baru dalam organisasi. Menurut Ghorbanpour *et al* (2014) budaya organisasi umumnya disebabkan oleh adanya:

1. Keinginan untuk membuat hal yang baik di organisasi sehingga dapat memberi semangat bersama dalam rangka mendukung tercapainya tujuan organisasi. Budaya ini biasanya diciptakan oleh pihak pimpinan atau karyawan yang memiliki komitmen baik terhadap organisasi.

2. Keinginan untuk mempengaruhi yang lain dalam hal berpola, bersikap dan berperilaku sesuai yang dikehendaki pengajak atau yang mempengaruhi.

Biasanya hal ini berunsur variabel karena kebiasaan variabel yang dimiliki diharapkan dapat diikuti yang lain. Budaya yang demikian biasanya ada di tiap organisasi karena besarnya peluang untuk ditumbuhkembangkannya budaya yang berunsur variabel tersebut. Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan dan diperkuat bahkan diubah oleh manajemen, serta diperkenalkan kepada karyawan melalui proses sosialisasi agar nilai karyawan dan nilai organisasi dapat bersatu. Melalui sosialisasi ini karyawan diperkenalkan tentang tujuan, strategi, dan nilai-nilai dan standar perilaku organisasi, serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan (Ilham,2018).

Budaya organisasi pada konsep yang paling dasar adalah pola-pola asumsi yang dimiliki bersama tentang bagaimana pekerjaan diselesaikan dalam sebuah organisasi. Fungsi budaya organisasi (Ghorbanpour *et al*, 2014) adalah sebagai berikut:

1. Sebagai proses integrasi internal dimana anggota-anggota organisasi dapat bersatu padu sehingga mereka akan mengerti bagaimana berinteraksi satu dengan yang lainnya.
2. Sebagai proses adaptasi eksternal di mana budaya akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi tujuan-tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar. Budaya ini akan menentukan tingkat adaptasi organisasi dalam merespon perubahan zaman, persaingan, inovasi, dan pelayanan terbaik bagi konsumen.

Menurut Rami *et al* (2019) budaya organisasi harus selalu diwujudkan sebaik mungkin. Bila dirasa ada budaya yang tidak baik, harus ada perbaikan dengan dukungan segenap SDM organisasi. Termasuk pimpinan yang tegas agar bukan saja membuat lebih baiknya kinerja karyawan, tetapi juga bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Semua harus diawali dengan mengevaluasi segala hal yang ada di organisasi, khususnya menyangkut budaya organisasi demi pencapaiannya bersama tujuan organisasi.

Untuk perbaikan budaya organisasi, segala hal yang tidak baik dalam organisasi, mulai dari variabel hingga proses pengembangan SDM organisasi harus diperbaiki secara berkesinambungan. Budaya kerja yang kuat dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga kualitas kerja akan ditingkatkan, yang merupakan kunci keberhasilan bagi suatu organisasi atau perusahaan. Budaya kerja yang dimiliki akan sangat berharga bagi perusahaan maupun bagi karyawan.

2.1.3. Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2018) berpendapat bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Kepuasan kerja sangat penting diperhatikan oleh perusahaan, karena kepuasan kerja merupakan salah satu variabel pengukuran kesejahteraan karyawan.

Rami *et al* (2019) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan. Cara individu merasakan pekerjaan juga dipengaruhi oleh karakteristik individu serta situasi-situasi baik di dalam maupun di luar lingkungan pekerjaannya. Kepuasan kerja bersifat individual, setiap orang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, begitu juga sebaliknya bila semakin sedikit aspek- aspek dalam pekerjaan yang sesuai keinginan individu maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakan.

Irefin *et al* (2014) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana

para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Sedangkan Nnaji-Ihedinmah (2015) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan.

Tingkat kepuasan kerja seseorang tentu berbeda-beda, Faktor-faktor tersebut terdapat dalam diri karyawan maupun pekerjaannya. Menurut Ranjan dan Mishra (2017), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti berikut ini:

1. Pekerjaan itu sendiri, yang termasuk pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status.
2. Upah/Gaji, upah dan gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan yang kompleks dan multi dimensi dalam kepuasan.
3. Promosi, kesempatan dipromosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi pula imbalannya.
4. Supervisi, merupakan sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting pula.
5. Kelompok Kerja, pada dasarnya kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi karyawan individu.
6. Kondisi Kerja/Lingkungan Kerja, Jika kondisi kerja bagus (lingkungan sekitar bersih dan menarik) misalnya, maka pekerja akan lebih bersemangat mengerjakan pekerjaan mereka.

Ranjan dan Mishra (2017), berpendapat bahwa karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Kepuasan kerja berkaitan dengan prospek pekerjaannya, apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2018) diukur dengan menggunakan lima hal, yaitu:

- a. Kepuasan dengan gaji, yaitu upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama.
- b. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, yaitu sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik.
- c. Kepuasan dengan promosi, yaitu kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi.
- d. Kepuasan dengan sikap atasan, yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan.
- e. Kepuasan dengan rekan kerja, yaitu sejauh mana rekan kerja secara teknis cakap dan baik dalam mendukung tugas rekan kerja lainnya.

Robbins dan Judge (2018) menguraikan beberapa dampak yang disebabkan karena kepuasan kerja, antara lain:

1. Dampak terhadap produktivitas, kepuasan kerja dalam organisasi menghasilkan kinerja yang baik karena dapat meningkatkan produktivitas seseorang.
2. Dampak terhadap kepuasan *stakeholder*, kepuasan kerja seseorang dapat membuat kepuasan *stakeholder* meningkat. Karena pelayanan

sangat tergantung pada bagaimana seseorang berurusan dengan *stakeholder*.

3. Dampak terhadap kepuasan hidup, kepuasan kerja memiliki korelasi positif cukup kuat dengan kepuasan hidup secara keseluruhan seseorang. Tampaknya bagaimana seseorang merasa dan atau berpikir tentang suatu pekerjaan seseorang cenderung untuk mempengaruhi bagaimana kita merasa dan atau berpikir lebih luas.
4. Dampak terhadap absensi, ketidakpuasan seseorang dalam bekerja dapat diungkapkan dalam sejumlah cara, misalnya yaitu mengeluh, tidak disiplin, sering membolos dan menjadi tidak patuh.
5. Dampak terhadap *turnover*, dampak dari tingginya ketidakpuasan seseorang pada organisasi bisa dengan cara keluar atau meninggalkan organisasi. Keluar dari organisasi besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

2.1.4. Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin organisasi dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau memberi motivasi orang lain atau bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Cara ini mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya, dan merupakan gambaran gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan menurut Robbins dan Judge (2018) merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat. Selanjutnya Robbins dan Judge (2018) mengatakan bahwa perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sesuai dengan gaya kepemimpinan seseorang. Gaya tersebut adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Direktif, dicirikan oleh:
 - a. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan berkaitan dengan seluruh pekerjaan menjadi tanggung jawab pemimpin dan ia hanya

memberikan perintah kepada bawahannya untuk melaksanakannya.

- b. Pemimpin menentukan semua standar bagaimana bawahan menjalankan tugas.
 - c. Pemimpin melakukan pengawasan kerja dengan ketat.
 - d. Pemimpin memberikan ancaman dan hukuman kepada bawahan yang tidak berhasil melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan.
 - e. Hubungan dengan bawahan rendah, tidak memberikan motivasi kepada bawahannya untuk dapat mengembangkan dirinya secara optimal, karena pemimpin kurang percaya dengan kemampuan bawahannya.
2. Gaya kepemimpinan Konsultatif, dicirikan oleh:
- a. Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dilakukan oleh pemimpin setelah mendengarkan keluhan dan bawahan.
 - b. Pemimpin menentukan tujuan dan mengemukakan berbagai ketentuan yang bersifat umum setelah melalui proses diskusi dan konsultasi dengan para bawahan.
 - c. Penghargaan dan hukuman diberikan kepada bawahan dalam rangka memberikan motivasi kepada bawahan.
 - d. Hubungan dengan bawahan baik.
3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif, dicirikan oleh:
- a. Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah atau dengan kata lain apabila pemimpin akan mengambil keputusan, dilakukan setelah adanya saran dan pendapat dari bawahan.
 - b. Pemimpin memberikan keleluasaan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan.

- c. Hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik dan dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai.
 - d. Motivasi yang diberikan kepada bawahan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan ekonomis, melainkan juga didasarkan atas pentingnya peranan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
4. Gaya Kepemimpinan Delegatif, dicirikan oleh:
- a. Pemimpin mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah kepada bawahan.
 - b. Bawahan memiliki hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan dan hubungan bawahan rendah.

Gaya kepemimpinan tersebut menunjukkan bahwa ada perbedaan yang menyolok, selain terletak pada kemampuannya untuk bekerja dan tergantung pada motivasinya, dalam penerapannya lebih lanjut sering tidak ditemukan pemimpin yang murni memiliki salah satu gaya kepemimpinan yang telah disebutkan di atas. Sebenarnya tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik, artinya pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan gayanya agar sesuai dengan situasi tertentu.

Teori Kepemimpinan Situasional menuntut pemimpin cukup luwes dalam menyesuaikan gaya atau perilaku kepemimpinannya dengan situasi yang berbeda-beda. Menurut Mahardhika *et al* (2013), untuk menentukan gaya kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi keadaan tertentu, maka perlu mempertimbangkan kekuatan yang ada dalam tiga unsur, yaitu: diri pemimpin, bawahan dan situasi secara menyeluruh. Mengenai tiga hal yang perlu diperhatikan dalam merealisasikan kepemimpinan yang efektif adalah:

1. Kekuatan diri pemimpin adalah kondisi diri seorang pemimpin yang mendukung dalam melaksanakan kepemimpinannya, seperti latar

belakang pendidikan, pribadi, pengalaman dan nilai-nilai dalam pandangan hidup yang dihayati dan diamalkannya (dipedomani dalam berfikir, merasakan, bersikap dan berperilaku).

2. Kekuatan anggota organisasi sebagai bawahan adalah kondisi diri anggota organisasi sebagai bawahan yang pada umumnya mendukung pelaksanaan kepemimpinan seorang pemimpin sebagai atasan, seperti pendidikan atau pengalaman, motivasi kerja atau berprestasi dan tanggung jawab dalam bekerja.
3. Kekuatan situasi adalah situasi dalam interaksi antara pemimpin dengan anggota organisasi sebagai bawahan seperti suasana atau iklim kerja, suasana organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian gaya kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari suatu situasi ke situasi yang lain. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk mengadakan situasi dengan baik, sehingga pemimpin yang baik harus mampu mengubah-ubah perilakunya sesuai dengan situasinya, serta mampu memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan dan motif yang berbeda-beda.

Mengenai ukuran-ukuran gaya kepemimpinan, Robbins dan Judge (2018) mendefinisikan atas dasar tiga orientasi yang dapat diukur, yaitu:

1. *Position power* (kekuasaan posisi); kemampuan untuk mencapai produktifitas yang tinggi melalui kerja sama.
2. *Task structure* (struktur tugas); suatu gaya yang mengutamakan adanya kehendak atau keinginan untuk senantiasa menyelesaikan tugas atau pekerjaannya.
3. *Leader member relations* (hubungan pemimpin dengan pegawai); suatu gaya yang menunjukkan perhatian terhadap suatu hubungan dengan faktor manusia.

Dengan melihat uraian di atas maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau pola tindakan, tingkah laku pimpinan secara keseluruhan dalam mempengaruhi orang lain agar

bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari teori-teori dan hal-hal lain yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang telah dikemukakan, maka dapat dipaparkan dari gaya kepemimpinan dalam organisasi, yaitu:

1. Kekuasaan posisi, meliputi kerja sama dan keahlian atau kemampuan pimpinan.
2. Struktur tugas, yaitu mengenai tingkat kepercayaan, kejelasan dalam tugas, bimbingan dan tanggung jawab pimpinan.
3. Hubungan pimpinan dengan pegawai, meliputi kondisi pegawai dan kesempatan menyatakan pendapat.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan oleh peneliti bertujuan sebagai bahan acuan serta referensi pada penelitian ini. Penelitian terdahulu digunakan oleh peneliti untuk melihat variabel, metode, teori, serta hasil dari penelitian tersebut yang dibutuhkan oleh peneliti untuk menyusun penelitian yang akan di lakukan.

Berikut tabel 2.1. yang akan menjelaskan serta menjabarkan mengenai penelitian terdahulu yang peneliti gunakan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Al Tameemi, KSA dan Alshawi, M (2014)	<i>The impact of organisational culture and leadership on performance improvement in Iraq, the Built & Human Environment Review, Volume 7, 2014</i>	Budaya organisasi dan faktor kepemimpinan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan bank di Iraq. Riset ini menggunakan online kuesioner dan diolah dengan menggunakan persamaan struktural dengan <i>software</i> AMOS. Sampel yang digunakan sebanyak 7000 dan dibagi menjadi level direktur, manajer menengah dan karyawan biasa

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
2	Teemu Kautonen and Ulla Hytti, Dieter o"genhold dan Jarna Heinonen (2012)	<i>Job satisfaction and retirement age intentions in Finland Self-employed versus salary earners International Journal of Manpower Vol. 33 No. 4, 2012</i>	Kepuasan kerja merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan sektor manufaktur di Finlandia. Sampel yang digunakan sebanyak 2424 karyawan. Teknik analisis menggunakan <i>structural equation model</i> diolah dengan bantuan Lisrel
3	Rami Al-Asadi, Shahnawaz Muhammed, Oualid Abidi and Vladimir Dzenopoljac (2019)	<i>Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. Leadership & Organization Development Journal Vol. 40 No. 4, 2019 pp. 472-484</i>	Penelitian ini menghasilkan gaya kepemimpinan yang melayani berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan berdampak pada kinerja karyawan. Sampel penelitian ini sebanyak 205 dari karyawan yang bekerja pada organisasi nirlaba di Kuwait. Pengolahan data persamaan struktural dengan bantuan software Lisrel.
4	Tri Widiyanto, Supriyono, (2018)	Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening ProBank: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Vol 3. No. 2 2018 ISSN 2579 - 5597	Budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai intervening, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai sebagai intervening,
5	Wan Dedi Wahyudi, Zulaspan Tupti (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja	Budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja

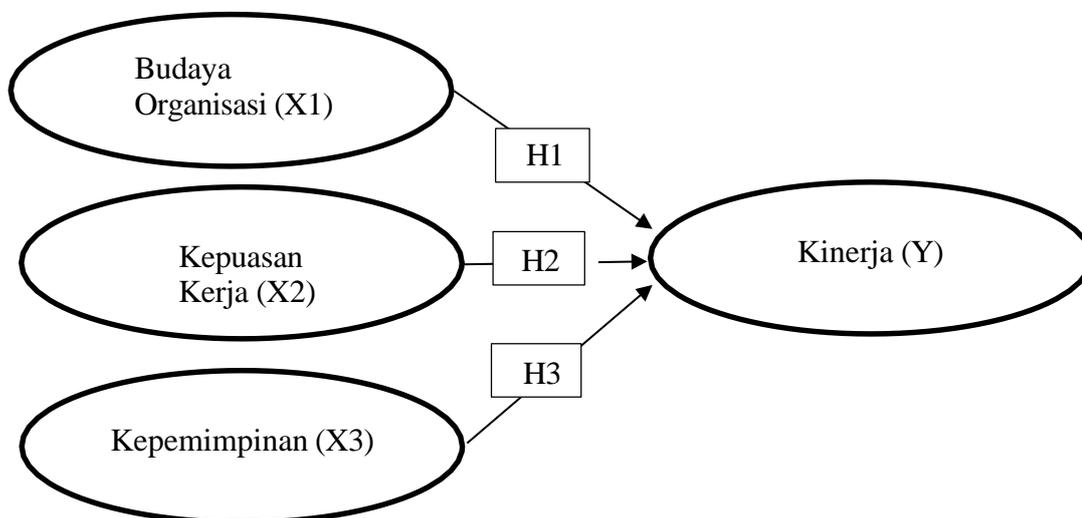
Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
6	Rizal Nabawi (2019)	<p>Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.</p> <p>Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Vol 2, No. 2, September 2019, 170-183</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang.</p>
7	Dewi Sandy Trang (2013)	<p>Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perwakilan Bpkp Provinsi Sulawesi Utara)</p> <p>Jurnal EMBA Vol.1 No.3 September 2013, Hal. 208-216</p>	<p>Gaya kepemimpinan berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
8	Maudy Rosalina, Lela Nurlaela Wati (2020)	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>JURNAL EKOBIS: EKONOMI, BISNIS & MANAJEMEN Volume 10 Nomor 1</p>	<p>Secara langsung, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>

Sumber : Referensi Jurnal dan Berbagai Literatur

2.3. Kerangka Pemikiran.

Berdasarkan uraian landasan teori dan penelitian terdahulu yang mendasari penelitian ini, maka model penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.4. Pengembangan Hipotesis

2.4.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Budaya organisasi merupakan sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri. Selanjutnya Chrisnanda (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan falsafah, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu.

Penelitian yang dilakukan oleh Al Tameemi, KSA dan Alshawi, M (2014), Trang (2013), menemukan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas dapat diajukan hipotesis :

H1 : Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

2.4.2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Robbins dan Judge (2018), berpendapat bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Kepuasan kerja sangat penting diperhatikan oleh perusahaan, karena kepuasan kerja merupakan salah satu variabel pengukuran kesejahteraan karyawan. Rami et al (2019) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Teemu Kautonen and Ulla Hytti, Dieter o'genhold dan Jarna Heinonen (2012) menemukan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas dapat diajukan hipotesis :

H2 : Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

2.4.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Gaya kepemimpinan menurut Robbins dan Judge (2018) merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau pola tindakan, tingkah laku pimpinan secara keseluruhan dalam mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rami *et al* (2019), menemukan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas dapat diajukan hipotesis :

H3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

III. METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Objek penelitian ini akan dilakukan pada, Bank BUMN (BNI, BRI, dan Mandiri) cabang Pringsewu Lampung, dengan mengambil sampel dari populasi karyawan pada Bank BUMN (BNI, BRI, dan Mandiri) cabang Pringsewu Lampung.

3.2. Jenis Penelitian

Menurut Oei (2010), terdapat tiga jenis penelitian, yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian eksploratori, merupakan desain penelitian yang tujuan utamanya memperoleh pandangan mendalam dan menyeluruh tentang masalah manajemen SDM yang sebenarnya, atau penelitian hanya sekedar untuk mengetahui permasalahan awal atau ada tidaknya masalah yang terjadi di dalam SDM
2. Penelitian deskriptif, merupakan desain penelitian dengan tujuan utama menggambarkan sesuatu yang merupakan lanjutan dari penelitian eksploratori
3. Penelitian kausal, merupakan desain penelitian dengan tujuan utama untuk membuktikan hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabelvariabel yang akan diteliti. Variabel yang mempengaruhi disebut variabel independen, sedangkan variabel yang dipengaruhi disebut variabel dependen.

Menurut penjelasan di atas, maka penelitian ini termasuk ke dalam penelitian kausal yang membuktikan hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi antara persepsi dukungan organisasi dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.

3.3. Sumber Data

1. Data primer

Data primer adalah informasi yang diperoleh dari pihak pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel penelitian yang diteliti (Sekaran, 2006). Berdasarkan sifatnya, data primer dibagi menjadi dua macam, yaitu:

- a. Data kualitatif, bersifat tidak terstruktur sehingga variasi data dari sumbernya mungkin sangat beragam, hal ini disebabkan karena para pegawai yang terlibat dalam penelitian diberi kebebasan untuk mengutarakan pendapat.
- b. Data kuantitatif, bersifat terstruktur sehingga mudah dibaca peneliti. Data kuantitatif yaitu data yang dapat dihitung berupa angka-angka yang diperoleh secara langsung, seperti jumlah pegawai, tingkat penilaian prestasi, absensi, dan data-data lainnya yang menunjang penelitian ini.

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan informasi yang diperoleh dari sumber yang telah ada atau dari penelitian terdahulu, seperti dari web, internet, catatan atau dokumentasi perusahaan, dan studi kepustakaan terkait dengan topik penelitian yang akan dilakukan. Data sekunder dibagi menjadi dua, yaitu :

a. Data *internal*,

Data internal yaitu data yang sifatnya intern atau dari dalam perusahaan yang bersangkutan yaitu Bank BUMN cabang Pringsewu (BNI, BRI, dan Mandiri) Lampung melalui pihak manajemen seperti data arsip bagian pengelolaan karyawan.

b. Data *eksternal*,

Data eksternal merupakan data yang sifatnya eksternal atau data yang telah disediakan oleh pihak tertentu di luar perusahaan seperti penelitian terdahulu.

3.4. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek, yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Ghozali, 2016). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Bank BUMN Cabang Pringsewu Lampung dengan jumlah sebanyak 206 orang. Penentuan jumlah sampel penelitian mengikuti rumus Slovin dengan perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = populasi

e = *margin error*

Maka penghitungan jumlah sampel pada penelitian ini adalah:

$$n = \frac{206}{1 + 206 (0,05)^2}$$

n = minimal 136 responden

Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah *convenience sampling* yaitu pengambilan berdasarkan kemudahan, yaitu responden yang bersedia mengisi kuesioner (Sugiyono, 2019). Pemilihan responden pada penelitian terdapat pada Tabel 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3.1 Perhitungan Jumlah Sampel

No	Jabatan / Bidang	Jumlah Karyawan	Presentase	Jumlah Sampel
1.	Pemimpin Cabang	3	$\frac{3}{206} \times 136 = 2$	2
2.	Wakil Pemimpin	6	$\frac{6}{206} \times 136 = 4$	4
3.	Kredit	37	$\frac{37}{206} \times 136 = 24$	24
4.	Administrasi	21	$\frac{21}{206} \times 136 = 14$	14

Lanjutan Tabel 3.1

No	Jabatan / Bidang	Jumlah Karyawan	Presentase	Jumlah Sampel
5.	Umum	67	$\frac{67}{206} \times 136 = 44$	44
6.	Sales	27	$\frac{27}{206} \times 136 = 18$	18
7.	Operasional	45	$\frac{45}{206} \times 136 = 30$	30
Total		206		136

3.5. Variabel Penelitian

Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut (Sugiyono, 2013). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

1. Variabel bebas, merupakan variabel yang dapat mempengaruhi variabel lain atau menjadi penyebab timbulnya variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah budaya organisasi (X_1), kepuasan kerja (X_2) dan gaya kepemimpinan (X_3).
2. Variabel terikat, merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas atau yang nilainya bergantung pada perubahan variabel lain. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y).

3.6. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini berupa data primer yang diperoleh dari hasil tanggapan responden atas daftar pertanyaan berupa kuesioner yang disebarkan kepada responden. Bentuk kuesioner bersifat tertutup yaitu responden diberi alternatif pilihan jawaban pada setiap pertanyaan. Seluruh variabel akan diukur menggunakan skala likert yang dimodifikasi dengan menghilangkan jawaban yang di tengah yaitu ragu-ragu, menjadi skala 1 sampai 5 (Ghozali; 2016). Pemberian skor pada skala dimulai dari angka 1 sampai dengan 5 dengan perincian sebagai berikut:

1. Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai = 1
2. Tidak Setuju (TS) diberi nilai = 2
3. Netral (N) diberi nilai = 3
4. Setuju (S) diberi nilai = 4
5. Sangat Setuju (SS) diberi nilai = 5

3.7. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Nazir (2009) menyatakan bahwa definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Menurut Sugiyono (2010) definisi operasional variabel penelitian adalah elemen atau nilai yang berasal dari obyek atau kegiatan yang memiliki ragam variasi tertentu yang kemudian akan ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Menurut Sujarweni (2019) definisi oprasional adalah variabel penelitian dimaksudkan untuk memahami arti setiap variabel penelitian sebelum dilakukan analisis, instrumen, serta sumber pengukuran.

Berikut merupakan definisi operasional dan pengukuran variabel yang disajikan dalam tabel :

Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel

Variabel dan Definisi	Indikator	Skala
Budaya Organisasi (X1) Keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. (AlTameemi dan Alshawi, 2014)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesionalisme 2. Integritas 3. Orientasi Pelanggan 4. Perbaikan terus menuru 5. Kreatif 6. Inovatif 	Likert

Lanjutan Tabel 3.2

Variabel dan Definisi	Indikator	Skala
Kepuasan kerja (X2) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Kautonen, 2012)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan kerja dengan gaji. 2. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. 3. Kepuasan dengan promosi. 4. Kepuasan dengan sikap atasan. 5. Kepuasan dengan rekan kerja. 	Likert
Gaya Kepemimpinan (X3) adalah Pemimpin yang memposisikan diri sebagai seseorang yang “pelayan” bagi para pekerjanya dalam suatu organisasi bisnis dengan tujuan untuk memberdayakan segala kemampuan dari parapekerja dan tujuan serta cita-cita pekerjaannya. (Al-Asadi, Muhammed, Abidi dan Dzenopoljac, 2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tindakan 2. Empati 3. Kebijaksanaan 4. Mencari Solusi 5. Tumbuh 6. Berjiwa sosial 7. Visioner 8. Melayani 	Likert
Kinerja adalah pengertian kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (AlTameemi, dan Alshawi, 2014)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu 2. Menghasilkan pekerjaan lebih dari rekan kerja 3. Keyakinan akan hasil pekerjaan membantu perusahaan 4. Rasa tanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaan 	Likert

Sumber : Referensi Jurnal Internasional dan berbagai literatur

3.8. Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen penelitian adalah uji pendahuluan yang berguna untuk mengetahui validitas, reliabilitas, dan normalitas data yang diperoleh dari tiap item kuesioner yang telah diisi oleh responden dengan tujuan untuk mendapatkan data yang akan digunakan sebagai alat pembuktian hipotesis (Sugiyono, 2019).

3.8.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menunjukkan seberapa valid suatu instrumen mengukur konsep yang seharusnya diukur. Instrumen yang valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur secara tepat dan benar. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan faktor analisis. Valid atau tidaknya sebuah instrumen dilihat dari *factor loading* masing-masing variabel.

Nilai faktor loading akan dibandingkan dengan angka tetapan minimal yaitu sebesar 0,5 (Ghozali, 2016). Apabila *factor loading* lebih besar dari 0.5 maka instrumen tersebut dianggap valid. Syarat validitas suatu item adalah apabila r hitung $>$ r tabel pada taraf signifikan ($\alpha = 0,05$) maka instrumen itu dianggap valid dan jika r hitung \leq r tabel maka instrumen dianggap tidak valid. Setelah perhitungan dilakukan adapun dasar keputusan untuk kevaliditan pernyataan adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai r tabel $<$ r hitung r tabel, maka butir pernyataan tidak valid.
2. Jika nilai r hitung $>$ r tabel, maka butir pernyataan valid.

3.8.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dapat dipercaya dan handal. Pengujian reliabilitas ditunjukkan oleh koefisien *Alpha Cronbach* (Ghozali, 2016). Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi dan ketepatan pengukuran, bila pengukuran dilakukan pada objek yang sama berulang kali dengan instrumen yang sama.

3.8.3. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2016), uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah pada suatu model regresi, suatu variabel independen dan variabel dependen ataupun keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak normal. Uji normalitas data dapat dilakukan dengan uji *One Sample Kolmogorov Smirnov* yaitu dengan ketentuan apabila nilai signifikansi \geq 5% atau 0,05 maka data memiliki distribusi normal. Sedangkan jika hasil uji One Sample Kolmogorov Smirnov menghasilkan nilai signifikansi $<$ 5% atau 0,05 maka data tidak memiliki distribusi normal.

3.9. Alat Analisis

Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.9.1. Kuantitatif

Alat analisis kuantitatif ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Menurut (Ghozali, 2016) alat analisis kuantitatif menggunakan analisis regresi linier berganda dengan rumus yaitu:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

- Y : Kinerja
 X₁ : Budaya organisasi
 X₂ : Kepuasan kerja
 X₃ : Kepemimpinan
 a : Konstanta
 b₁ : Koefisien X₁
 b₂ : Koefisien X₂
 b₃ : Koefisien X₃
 et : *error*

3.9.2. Kualitatif

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif, dengan lebih banyak bersifat uraian dari hasil jawaban kuesioner. Data yang telah diperoleh akan dianalisis secara kualitatif serta diuraikan dalam bentuk deskriptif. Hasil jawaban responden akan diberi penilaian, selanjutnya dicari rata-rata dari setiap jawaban responden dengan tujuan untuk memudahkan penilaian dari rata-rata tersebut. Maka digunakan interval untuk menentukan panjang kelas interval menggunakan rumus dari Neuman dalam Timangratuogi (2012), sebagai berikut:

$$\frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terrendah}}{\text{Banyaknya Kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan rumus diatas, maka panjang kelas interval yang didapatkan adalah sebesar 0,8. Maka untuk kelas interval dan kriteria penilaian rata rata diasumsikan sebagai berikut:

Tabel 3.3 Kelas Interval dan Kriteria Penilaian

Nilai rata-rata	Penafsiran
$1.00 < x < 1.80$	Sangat Rendah
$1.80 < x < 2.60$	Rendah
$2.60 < x < 3.40$	Sedang
$3.40 < x < 4.20$	Tinggi
$4.20 < x < 5.00$	Sangat Tinggi

3.10. Pengujian Hipotesis

3.10.1. Uji Statistik t (Parsial)

Menurut Ghozali (2016; 169) Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Uji t dilakukan dengan membandingkan signifikansi terhitung dengan tabel dengan ketentuan:

- a. H_0 diterima dan H_a ditolak jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ untuk $\alpha = 0,05$
- b. H_0 ditolak dan H_a didukung jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ untuk $\alpha = 0,$

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan terkait pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Bank BUMN cabang Pringsewu Lampung, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan yaitu sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank BUMN cabang Pringsewu Lampung. Hal ini menunjukkan bahwa jika budaya organisasi dilaksanakan dengan baik maka akan semakin baik terhadap kinerja karyawan.
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank BUMN cabang Pringsewu Lampung. Hal ini menunjukkan bahwa jika kepuasan kerja semakin ditingkatkan maka akan semakin baik terhadap kinerja karyawan.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank BUMN cabang Pringsewu Lampung. Hal ini menunjukkan bahwa jika gaya kepemimpinan yang baik dan tepat maka akan semakin baik terhadap kinerja karyawan.

5.2. Saran

Setelah penulis melakukan penelitian pada karyawan Bank BUMN Cabang Pringsewu Lampung serta setelah menarik simpulan, penulis memberikan saran sebagai berikut :

1. Variabel budaya organisasi terdapat pada pernyataan “Bank BUMN memberikan kebebasan karyawan dalam berinteraksi dengan nasabah”, yaitu memiliki nilai terendah dengan rata rata 4,13 untuk itu perusahaan atau pemimpin harus memberikan kebebasan karyawan dalam berinteraksi

dengan nasabah, namun tetap menjunjung tinggi nilai-nilai budaya organisasi perusahaan, dengan adanya interaksi yang baik antar karyawan dengan nasabah akan memberikan dampak yang baik terkait saran, masukan, keluhan yang dapat dijadikan sebagai landasan dalam perbaikan manajemen dan meningkatkan kinerja.

2. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, untuk itu pemimpin dan perusahaan harus dapat menciptakan dan menjaga suasana serta lingkungan kerja yang menyenangkan, pada penelitian yang dilakukan pada karyawan Bank BUMN Cabang Pringsewu Lampung terdapat 2,28 nilai rata-rata dari variabel kepuasan kerja yaitu pada pernyataan “saya menganggap pekerjaan saya agak tidak menyenangkan”, artinya masih terdapat karyawan yang merasa tidak senang dengan pekerjaannya. Pemimpin dan perusahaan harus memotivasi karyawannya, memberikan perhatian, dan memberikan apresiasi kepada setiap karyawan atas pencapaian kinerja mereka dan melakukan pendampingan pada karyawan yang membutuhkan, agar terciptanya kepuasan dalam bekerja sehingga kinerja perusahaan akan meningkat.
3. Setelah penelitian dilakukan pada karyawan Bank BUMN Cabang Pringsewu Lampung, pada variabel gaya kepemimpinan dengan pernyataan “atasan saya membantu saya dalam mengatasi permasalahan emosional”, artinya pemimpin harus memiliki rasa empati yang tinggi pada bawahannya, dengan menjadi seorang pendengar yang baik, mampu memperhatikan bahasa tubuh, dan peka dalam merespon rasa karyawannya. Ketika kemampuan tersebut dimiliki seorang pemimpin maka bawahan atau karyawan akan respek dan percaya terhadap pemimpin sehingga kinerja karyawan akan meningkat.
4. Kinerja karyawan adalah tonggak utama dalam suksesnya suatu organisasi atau perusahaan, pada pernyataan kuisioner variabel kinerja yaitu “hasil pekerjaan saya lebih banyak lebih baik dari rekan kerja” memiliki nilai terendah dengan rata-rata 3,77, artinya masih ada kekurangan dalam hal membangun motivasi karyawan dalam bersaing secara positif untuk menjadi yang terbaik, oleh karena itu pemimpin harus

berinovasi dan membangun cara untuk menciptakan persaingan kerja yang positif agar kinerja karyawan dapat meningkat dengan baik dan perusahaan akan semakin produktif.

DAFTAR PUSTAKA

- AlTameemi, KSA and Alshawi, M, “The impact of organisational culture and leadership on performance improvement in Iraq”, *The Built & Human Environment Review, Volume 7, 2016*
- Buech, Veronika I.D. Alexandra Michel, Karlheinz Sonntag, (2010) "Suggestion systems in organizations: what motivates employees to submit suggestions?", *European Journal of Innovation Management, Vol. 13 Issue: 4, pp.507-525*
- Cahyono, Dwi dan Imam Ghozali., “Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasi dan Konflik Peran terhadap hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi: Studi Empiris di Kantor Akuntan Publik”., *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, Vol. 5 No.3, September 2002.*
- Dennis, R.S., & Bocarnea, M. (2015). Development Of The Servant Leadership Assessment Instrument. *Leadership and Organization Development Journal, Vol. 25 No.8, pp. 600-615.*
- De Sousa, M.C., & Van Dierendonck, D. (2017). Knowledge Workers, Servant Leadership And The Search For Meaning In Knowledge-Driven Organizations. *The Horizon, Vol. 18 No.3, pp. 230- 239.*
- Ghorbanpour, Marcela Lage Monteiro de, Mário Teixeira Reis Neto, Cláudia Aparecida Avelar Ferreira, Jorge Filipe da Silva Gomes, (2014) "Values, motivation, commitment, performance and rewards: analysis model", *Business Process Management Journal, Vol. 22 Issue: 6, pp.1139-1169*

- Ghozali, Imam. 2016 *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM. SPSS 19* (edisi kesembilan.) Semarang: Universitas Diponegoro.
- Lazarrotti, Valentina, Lars Bengtsson, Raffaella Manzini, Luisa Pellegrini, Pierluigi Rippa, (2017) "Openness and innovation performance: An empirical analysis of openness determinants and performance mediators", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 20 Issue: 3, pp.463-492,
- Maggiore, Christian Roberto Nihil, Ariane Froidevaux, and Jérôme Rossier. 2014 "Development and Validation of the Transition to Retirement Questionnaire", *Journal of Career Assessment* 2014, Vol. 22(3) 505-523
- Moon, Hyoung Koo and Choi, Byoung Kwon (2014) "How an organization's ethical climate contributes to customer satisfaction and financial performance: Perceived organizational innovation perspective", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 17 Issue: 1, pp.85-10
- Nnaji-Ihedimah, Nnadozie Chijioke, Egbunike, Francis Chinedu, (2015) "Effect of Rewards on Employee Performance in Organizations: A Study of Selected Commercial Banks in Awka Pringsewupolis", *European Journal of Business and Management*, Vol.7, No.4
- Ranjan Rashmi, Umesh Mishra, (2017), "Impact of Rewards on Employee Performance: A Case of Indian Oil Corporation", *Patna Region IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Volume 19, Issue 6. Ver. II*
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. 2018. *Essentials of Organizational Behavior*. (14th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Teemu Kautonen, Ulla Hytti, Dieter Bogenhold, Jarna Heinonen, 2012 "Job satisfaction and retirement age intentions in Finland Self-employed versus salary earners", *International Journal of Manpower* Vol. 33 No. 4, 2012 pp. 424-440