

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI
KEPUASAN KERJA
(Studi Empiris Pada CV Artesia Magelang)**

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Mencapai Derajat Sarjana S-1



Disusun Oleh:

Cindy Ariesta

NPM. 16.0101.0138

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2020**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI
KEPUASAN KERJA
(Studi Empiris Pada CV Artesia Magelang)**

SKRIPSI

**Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Magelang**



Disusun Oleh :

Cindy Ariesta

NPM. 16.0101.0138

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2020**

SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA
(Studi Empiris Pada CV Artesia Magelang)

Dipersiapkan dan disusun oleh:

Cindy Ariesta

NPM 16.0101.0138

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal 13 Agustus 2020

Susunan Tim Penguji

Pembimbing



Drs. Hamron Zubadi, M. Si

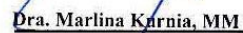
Pembimbing I



Diesyana Ajeng Pramesti, SE., M.Sc

Pembimbing II

Tim Penguji


Dra. Marlina Kurnia, MM

Ketua



Drs. Hamron Zubadi, M. Si

Sekretaris



Mulato Santosa, SE., M.Sc

Anggota

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Sarjana S1



Tanggal, 01 SEP 2020

Dra. Marlina Kurnia, MM

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Cindy Ariesta

NPM : 16.0101.0138

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya susun dengan judul :

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI
KEPUASAN KERJA
(Studi Empiris Pada CV Artesia Magelang)**

Adalah benar-benar karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari Skripsi orang lain. Apabila kemusian hari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaanya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Magelang, 04 Agustus 2020

Pembuat Pernyataan



Cindy Ariesta

NPM. 16.0101.0138

HALAMAN RIWAYAT HIDUP

Nama : Cindy Ariesta
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat, Tanggal Lahir : Magelang, 11 September 1998
Agama : Islam
Alamat Rumah : Dukuh RT.02/RW.016
Desa Tamanagung, Kec. Muntilan,
Kab. Magelang, Jawa Tengah

Alamat Email : cindyariesta3@gmail.com
Pendidikan Formal :
Sekolah Dasar (2004-2010) : SDN Tamanagung 4
SMP (2010-2013) : MTsN Borobudur
SMA (2013-2016) : SMA Muhammadiyah 1 Muntilan
Perguruan Tinggi (2016-2020) : Universitas Muhammadiyah Magelang
Pendidikan Non Formal :

- *Basic Learning and Speaking Course* di UMMagelang Language Center
- Pelatihan Dasar Keterampilan Komputer di UPT Pusat Komputer UMMagelang.

Pengalaman Organisasi :

- Himpunan Mahasiswa Manajemen (HMM) Fakultas Ekonomi dan Bisnis sebagai Pengurus Harian (2017-2018).
- Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Fakultas Ekonomi dan Bisnis sebagai Pengurus Harian (2018-2019).

Magelang, 04 Agustus 2020

Peneliti,



Cindy Ariesta
NPM. 16.0101.0138

MOTTO

“Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum hingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.”

(QS. Ar Ra’d: 11)

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya.”

(QS.Al.Baqarah:286)

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan yang lain dan hanya kepada Allah-lah hendaknya kamu berharap.”

(QS.Al Insyirah;6-8)

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dan skripsi yang berjudul: **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA (Studi Empiris Pada CV Artesia Magelang).”** Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat Sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang. Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada :

1. Dra. Marlina Kurnia, M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Magelang.
2. Drs. Hamron Zubadi, M. Si selaku Dosen pembimbing satu yang telah memberi masukan dan saran dalam perbaikan skripsi.
3. Diesyana Ajeng Pramesti, SE., M.Sc. selaku Dosen pembimbing dua yang telah memberi masukan dan saran dalam perbaikan skripsi.
4. Segenap Dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang yang telah memberikan bekal ilmu dan melayani dengan baik.
5. Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Magelang yang telah banyak memberikan bantuan penyediaan buku-buku referensi dan pustakawan pustakawati yang telah melayani peminjaman dengan baik.
6. Bapak, Ibu, kakak dan seluruh keluarga yang tak henti memanjatkan doa dan memberikan dukungan baik moril maupun materil untuk mendukung saya menyelesaikan studi dan menggapai cita-cita untuk memenuhi harapan keluarga.

7. Teman-teman dan sahabat yang selalu memberikan dukungan dan memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian ini.
8. Bapak Supriyanto selaku Pemilik CV Artesia Magelang beserta staf dan karyawan lainnya, yang telah memberikan izin dan informasi untuk mengadakan penelitian.

Hanya doa yang dapat peneliti panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Wassalammualaikum Wr. Wb.

Magelang, 04 Agustus 2020



Cindy Ariesta
NPM. 16.0101.0138

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENEGSAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
HALAMAN RIWAYAT HIDUP	iv
MOTTO.....	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAK	xiii
BAB 1.....	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Kontribusi Penelitian.....	8
1. Manfaat Akademis	8
2. Manfaat Praktis	8
E. Sistematika Penulisan.....	8
BAB II.....	10
TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	10
A. Telaah Teori	10
B. Telaah Penelitian Sebelumnya	15
C. Pengembangan Hipotesis	17

D. Model Penelitian	24
METODE PENELITIAN.....	26
A. Populasi dan Sampel	26
B. Data Penelitian	27
C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	28
D. Uji Instrumen Data	31
E. Metode Analisis Data	32
BAB IV	
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	38
A. Deskripsi Responden.....	38
B. Uji Kualitas Data.....	44
C. Pembahasan.....	60
BAB V	
PENUTUP.....	67
A. Kesimpulan.....	67
B. Keterbatasan Penelitian.....	69
C. Saran.....	69
Daftar Pustaka	71
LAMPIRAN	75

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Penyebaran Kuesioner.....	38
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	39
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	40
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	40
Tabel 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	41
Tabel 4. 6 Statistik Deskriptif Data Penelitian.....	42
Tabel 4. 7 Hasil Uji Validitas.....	44
Tabel 4. 8 Hasil Uji Reliabilitas.....	45
Tabel 4. 9 Koefisien Linier Berganda Persamaan 1.....	46
Tabel 4. 10 Koefisien Linier Berganda Persamaan 2.....	46
Tabel 4. 11 Nilai Analisis Uji F Persamaan 1	49
Tabel 4. 12 Nilai Analisis Uji F Persamaan 2	50
Tabel 4. 13 Nilai Koefisien Determinasi Persamaan 1	51
Tabel 4. 14 Nilai Koefisien Determinasi Persamaan 2	52
Tabel 4. 15 Kesimpulan	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Tren Data Volume Pertumbuhan Furniture Kayu	2
Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Penelitian	43
Gambar 3. 1 Kurva Normal Uji F	36
Gambar 3. 2 Kurva Normal Uji T	37
Gambar 4. 1 Hasil Uji F Persamaan 1	81
Gambar 4. 2 Hasil Uji F Persamaan 2	82
Gambar 4. 3 Nilai Kritis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan	85
Gambar 4. 4 Nilai Kritis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	85
Gambar 4. 5 Nilai Kritis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kepuasan Kerja	86
Gambar 4. 6 Nilai Kritis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	87
Gambar 4. 7 Nilai Kritis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	87
Gambar 4. 8 Nilai Kritis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi	89
Gambar 4. 9 Nilai Kritis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi	91

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	76
Lampiran 2 Tabulasi Pengisian Kuesioner	86
Lampiran 3 Statistik Deskriptif.....	86
Lampiran 4 Uji Validitas.....	86
Lampiran 5 Uji Reliabilitas.....	88
Lampiran 6 Analisis Regresi Linier Berganda.....	88

ABSTRAK

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA

(Studi Empiris Pada CV Artesia Magelang)

Oleh :
Cindy Ariesta
NPM 16.0101.0138

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV Artesia Magelang. Sampel yang diambil dari penelitian ini sebanyak 50 responden dengan metode *purposive sampling*. Alat analisis yang digunakan yaitu regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS 24.0. Gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak memediasi gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan Demokratis, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

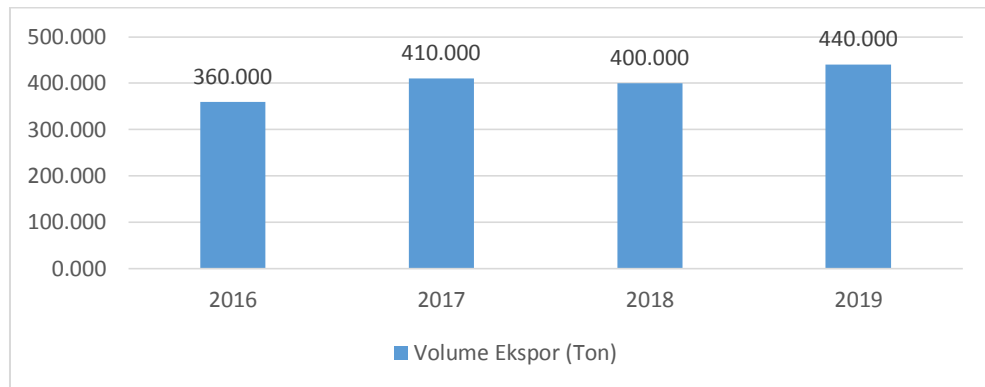
BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Masalah sumber daya manusia menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen karena keberhasilan manajemen dan yang lain tergantung pada kualitas sumber daya manusia. Apabila individu dalam organisasi atau sumber dayanya dapat berjalan efektif maka perusahaan tetap efektif. Kinerja pada umumnya sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Kinerja karyawan sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Perusahaan dengan kualitas SDM yang tinggi mampu menjalankan fungsi-fungsi organisasi dengan baik sehingga mampu mencapai tujuan dan meningkatkan keberhasilan perusahaan (Bawono, 2015).

Kinerja karyawan sebagai salah satu pengaruh yang memegang peranan penting dalam upaya mencapai tujuan peningkatan ekspor furniture. Kinerja yang maksimal dari para karyawan akan sangat dibutuhkan untuk menunjang furniture Indonesia memasuki pasar yang lebih luas. Berikut ini merupakan grafik tren data volume pertumbuhan industri furniture dari tahun 2016 sampai 2019 di Indonesia :



Sumber: Data Industri, 2019

Gambar 1. 1
Tren Data Volume Pertumbuhan Furniture Kayu

Dari grafik tersebut, dapat dilihat bahwa peningkatan secara drastis terjadi di tahun 2018 sampai 2019, dimana pada tahun 2018 presentase -3,0% kemudian di tahun 2019 presentase naik menjadi 1%, maka dari itu untuk terus memperbaiki dan meningkatkan presentase menjadi lebih besar maka industri furniture sangat membutuhkan kinerja Sumber Daya manusia (SDM) yang maksimal sebagai salah satu langkah untuk mengantisipasi penurunan presentase ekspor furniture dan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peranan yang penting dalam aktifitas operasional industri furniture, dalam kasus ini terutama bagi kinerja para karyawan. Apabila gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sudah baik, maka kinerja karyawan akan meningkat dan karyawan merasa puas terhadap kinerjanya. Kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan (Robbins & Judge, 2015). Usaha mempengaruhi ini merupakan proses merubah sikap dan perilaku seseorang sebagai hasil atau

tuntutan (langsung ataupun tidak langsung) seseorang atau sekelompok orang lain sehingga produktivitas dapat ditingkatkan.

Kinerja adalah hasil akhir yang didapat oleh suatu organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan dalam satu periode waktu (Rivai, Veithzal, & Ella, 2014). Terdapat faktor penunjang kinerja karyawan yaitu faktor kepuasan kerja dengan terus membuat kepuasan yang terus membaik dengan memperhatikan secara serius serta karena menciptakan kepuasan kerja karyawan tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta apabila variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi atau perusahaan dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan di dalam suatu organisasi ataupun perusahaan.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk memengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang baik digunakan untuk menjalankan suatu organisasi diantaranya adalah gaya kepemimpinan otokrasi, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan militeristik, gaya kepemimpinan bebas, gaya kepemimpinan kharismatis, gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan paternalistik. Dari beberapa gaya kepemimpinan tersebut salah satunya adalah gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pendapatnya sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksanaannya. Asumsi

lain bahwa partisipasi memberikan kesempatan kepada para anggota untuk mengembangkan diri para karyawannya sehingga para karyawan dapat terus inovatif dan kreatif (Rivai, 2014). Penjelasan tersebut tentunya didukung oleh penelitian Hardian, Rahardjo, & Hakam (2015) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis mempunyai hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Tetapi hasil penelitian berbeda dengan penelitian Diani (2015) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratik tidak memiliki hubungan dengan kinerja karyawan. CV Artesia masih bisa dikatakan perlu adanya pembenahan sehingga pelayanan terhadap *customer* maupun kualitas produk yang dihasilkan bisa stabil dan terus mempunyai daya saing yang unggul.

CV Artesia yang merupakan sebuah badan usaha yang bergerak dalam bidang Industri Furniture, yang telah berdiri sejak tahun 1997. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat menjadi motivasi seseorang untuk berprestasi. Perusahaan dapat menggunakan penghargaan atau hadiah dan ketertiban sebagai alat untuk memotivasi karyawan. Pemimpin mendengar ide-ide dari para bawahan sebelum mengambil keputusan.

Adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan atau anggota organisasi dapat tercermin dalam perilaku organisasi tersebut. Saat karyawan meniru perilaku yang sesuai dengan budaya organisasinya maka akan ada kepuasan tersendiri dan bahkan ada imbalan secara langsung atau tidak langsung. Budaya organisasi menjadi suatu pedoman perilaku bagi anggotanya yang secara tidak sadar diterapkan dalam menjalankan

kegiatannya. Perusahaan dengan budaya yang kuat akan menggunakan usaha-usaha perekrutan dan praktek sosialisasi mereka untuk membina komitmen karyawan. Dan semakin banyak bukti yang mengemukakan bahwa budaya kuat berkaitan dengan kinerja organisasi yang tinggi. Penjelasan tersebut tentunya didukung oleh penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi berdampak langsung terhadap kinerja karyawan (Sunadji, Troena, Surachman, & Armanu, 2013). Hasil penelitian tersebut mendukung teori Akbar (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi atau budaya korporat berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediasi. Tetapi hasil penelitian berbeda dari Hayuningtyas (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki kemampuan dalam memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Menurut Fauzi, Warso, & Haryono (2016) menyebutkan kepuasan atau ketidakpuasan seseorang dengan pekerjaannya merupakan keadaan yang sifatnya subjektif, yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh karyawan dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak baginya. Semakin terpenuhinya kepedulian dan kebutuhan para karyawan maka akan timbul kepuasan kerja karyawan. Begitu pula dengan semakin tinggi kepuasan kerja yang diterima karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Penjelasan ini tentunya didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ghazali (2017) menunjukkan adanya pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap

kinerja pegawai, namun bertentangan dengan penelitian yang dilakukan Arianto (2017) yang hasilnya menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan yang ada di CV Artesia perlu adanya pembenahan sehingga pelayanan terhadap *customer* maupun kualitas produk yang dihasilkan bisa stabil dan terus mempunyai daya saing yang unggul. Dalam CV Artesia ini masih sangat banyak kendala yang perlu diperbaiki terutama dalam sumber daya manusia, yaitu belum adanya pembagian tugas sesuai divisi masing-masing. Karena sumber daya manusia yang tidak optimal, maka risiko yang akan dialami CV Artesia cukup besar, seperti pengeluaran perusahaan akan membengkak, tidak ada struktur organisasi yang jelas, serta efektifitas dan efisiensi akan menurun.

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk meneliti kembali pengaruh antar variabel yang sama pada organisasi yang berbeda yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi Empiris Pada CV. Artesia Magelang)”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas,maka permasalahan yang akan dibahas dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja kerja karyawan.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan kerja.

4. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh mediasi hubungan antara kepuasan kerja pada gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan.
7. Menguji dan menganalisis pengaruh mediasi hubungan antara kepuasan kerja pada budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

D. Kontribusi Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, yaitu :

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan mampu menambah pengetahuan dan wawasan baru yang lebih luas terhadap kepuasan kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya bagi penulis maupun pembaca.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi referensi bagi perusahaan sebagai bahan masukan dan pertimbangan evaluasi kepuasan kerja, dapat memberikan pemikiran menentukan kebijakan dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM).

E. Sistematika Penulisan

Penyusunan skripsi ini terdiri dari lima bab dan antara bab yang satu dengan bab lainnya merupakan satu komponen yang saling terkait.

Sistematika penulisan adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini meliputi uraian mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan dikemukakan hasil penelitian sebelumnya badan teori-teori yang mendasari analisis data yang diambil dari beberapa literatur atau pustaka seperti teori kepuasan kerja, gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi serta kerangka pemikiran, penelitian terdahulu dan hipotesis

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini akan diuraikan metode yang digunakan dalam penelitian. Metode penelitian akan diuraikan tentang objek penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel, jenis data, metode pengumpulan data, definisi operasional, uji data dan metode analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini bertujuan untuk membahas dan menguraikan pengujian yang telah dilakukan meliputi statistik deskriptif dan uji hipotesis.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan hasil penelitian, keterbatasan penelitian dan saran. Bagian akhir akan diisi dengan lampiran yang dapat mendukung skripsi ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Telaah Teori

Untuk mendukung pembuatan laporan ini maka perlu dikemukakan teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan dan ruang lingkup pembahasan sebagai landasan dalam pembuatan laporan ini :

1. Grand Teori

Teori Atribusi

Menurut Fritz Heider sebagai pencetus teori atribusi, teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori atribusi menjelaskan mengenai proses bagaimana kita menentukan penyebab dan motif tentang perilaku seseorang. Teori ini mengacu tentang bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri yang akan ditentukan apakah dari internal misalnya sifat, karakter, sikap, ataupun eksternal misalnya tekanan situasi atau keadaan tertentu yang akan memberikan pengaruh terhadap perilaku individu.

Faktor penentu kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui pendekatan teori atribusi yang menyatakan bahwa dua kategori dasar atribusi yang melekat pada diri seorang karyawan yang akan menentukan kinerjanya, yaitu atribusi yang bersifat internal disposisional (dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang), dan atribusi yang bersifat eksternal atau situasional (dapat dihubungkan dengan lingkungan

seseorang). Faktor internal meliputi kepuasan kerja karyawan, hal ini dikarenakan seorang karyawan akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Sedangkan faktor eksternal meliputi gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan perusahaan.

Penelitian ini menggunakan teori atribusi karena diharapkan dapat membantu dalam menangani masalah yang terkait dengan kinerja karyawan, karena di dalam teori atribusi sendiri mempelajari tentang perilaku seseorang. Perilaku yang ditimbulkan seseorang tidak sama antara satu dengan lainnya dan membutuhkan penanganan yang berbeda dalam setiap kejadiannya. Dengan adanya teori atribusi sangat membantu dalam proses peningkatan kinerja karyawan di dalam sebuah organisasi dengan mempelajari setiap perilaku yang ditimbulkan oleh setiap karyawan.

a. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin akan membantu organisasi mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin paling tidak harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi memiliki kemampuan untuk berperilaku etis, dan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi atau mengarahkan bawahannya. Amirullah (2015) mendefinisikan kepemimpinan yaitu orang yang memiliki wewenang untuk memberi tugas mempunyai kemampuan

untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Thoha (2013) mengatakan bahwa kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu tercapai. Gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan demokratis merupakan kemampuan mempengaruhi untuk orang lain agar mau bekerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan (Junaedi & Gunawan, 2018).

b. Budaya Organisasi

Menurut Fachreza, Musnadi, & Majid (2018) budaya organisasi ternyata semakin marak berkembang sejalan dengan meningkatnya dinamika iklim dalam organisasi. Dengan demikian konsep budaya organisasi dikembangkan dengan berbagai versi mengingat istilah budaya dipinjam dari disiplin ilmu antropologi dan sosiologi, sesuai dengan makna budaya yang mengandung konotasi kebangsaan, ditambahkan lagi implikasinya begitu luas sehingga dapat dilihat beragam sudut pandang. Namun dalam proses adaptasi, kebanyakan berpendapat bahwa inti budaya adalah sistem nilai yang dianut secara bersama - sama.

Istilah budaya organisasi atau budaya perusahaan merupakan konsep yang sama yang dapat saling ditukarkan, berbagai definisi yang berbeda-beda pada istilah budaya organisasi atau budaya perusahaan. Panbundu (2012) mengatakan bahwa budaya organisasi dapat berfungsi sebagai penghambat inovasi apabila perusahaan tidak mampu mengatasi masalah yang berkaitan dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal, perubahan - perubahan yang terjadi di lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pimpinan organisasi, dan pemimpin yang masih berorientasi pada masa lalu. Budaya organisasi menunjukkan persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi. Diharapkan bahwa individu-individu dengan latar belakang yang berlainan organisasi cenderung mendeskripsikan budaya organisasi dalam istilah-istilah yang serupa.

Adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan atau anggota organisasi dapat tercermin dalam perilaku organisasi tersebut. Saat karyawan meniru perilaku yang sesuai dengan budaya organisasinya maka akan ada kepuasan tersendiri dan bahkan ada imbalan secara langsung atau tidak langsung. Budaya organisasi menjadi suatu pedoman perilaku bagi anggotanya yang secara tidak sadar diterapkan dalam menjalankan kegiatannya.

c. Kepuasan Kerja

Stephen & Robbins (2015) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai

perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda – beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda – beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama.

Ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Indikasi kepuasan kerja biasanya dikaitkan dengan misalnya tingkat absensi, tingkat perputaran tenaga kerja, disiplin kerja, loyalitas dan konflik di lingkungan kerja (Stephen & Robbins, 2015).

d. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Menurut Rosidah (2013) penilaian atas kinerja karyawan perlu dilakukan oleh suatu perusahaan. Hal ini bertujuan untuk memotivasi pegawai dalam memperbaiki kinerjanya maupun memberi kemudahan manajemen dalam menyalurkan reward dari organisasi pada

karyawan. Penilaian kinerja karyawan tentu saja akan membantu karyawan untuk menjalankan tugasnya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sehingga apabila karyawan menyimpang dari target yang telah ditetapkan maka karyawan akan memperbaiki diri sehingga akan dapat mencapai target.

Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Makin rumit jenis pekerjaan, maka standard operating procedure yang ditetapkan akan menjadi syarat mutlak yang harus dipatuhi. Dalam suatu perusahaan budaya organisasi, motivasi, komitmen organisasional, gaya kepemimpinan seseorang dan kepuasan kerja karyawan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawannya bahkan dapat juga berpengaruh terhadap keinginan seseorang untuk berpindah pekerjaan.

B. Telaah Penelitian Sebelumnya

Dalam penelitian ini perlu dilakukan peninjauan terhadap berbagai penelitian terkait yang pernah dilakukan sebelumnya guna mendapatkan referensi yang sesuai dengan penelitian yang ingin dilakukan.

Penelitian yang dilakukan Mitang (2019) yang berjudul Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menunjukkan hasil penelitian yaitu bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif

terhadap kepuasan kerja. kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Anggraini (2015) yang berjudul Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikis dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan hasil penelitian yaitu gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikis dan motivasi berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Akbar (2019) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediator menyatakan bahwa budaya organisasi atau budaya korporat berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediasi.

Josiah (2011) melakukan penelitian tentang Pengaruh budaya organisasi, komitmen dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di provinsi Lampung. Penelitian ini menunjukkan hasil penelitian yaitu budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Penelitian yang dilakukan Sinuhaji (2013) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Jasa

Perhotelan yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Wahyuniardi, Ramadhan, & Nurjaman (2018) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan menyatakan bahwa Budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja karyawan PLN memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Prabowo (2015) yang berjudul Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Kusuma Sandang menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Kusuma Sandang.

Penelitian Hardian, Rahardjo, & Hakam (2015) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis mempunyai hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Karyawan

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 dibawahnya.

Gaya kepemimpinan demokratis pada umumnya berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pendapatnya sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksanaannya. Asumsi lain bahwa partisipasi memberikan kesempatan kepada para anggota untuk mengembangkan diri para karyawannya sehingga para karyawan dapat terus inovatif dan kreatif (Rivai, 2014). Penelitian Hardian, Rahardjo, & Hakam (2015) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis mempunyai hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, sebagai berikut:

H₁. Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2013), kinerja karyawan ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. Budaya organisasi akan menjadi faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan organisasi. Panbundu (2012) mengatakan bahwa budaya organisasi dapat berfungsi sebagai penghambat inovasi apabila perusahaan tidak mampu mengatasi masalah yang berkaitan dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal, perubahan - perubahan yang terjadi di lingkungan tidak cepat dilakukan

adaptasi oleh pimpinan organisasi, dan pemimpin yang masih berorientasi pada masa lalu.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan Wahyuniardi, Ramadhan, & Nurjaman (2018) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan menyatakan bahwa Budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja karyawan PLN memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jadi budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi pola pikir dan tindakan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Perusahaan yang memiliki budaya yang kuat akan mampu meningkatkan kinerja karyawannya, menumbuhkan semangat kebersamaan di kalangan para anggotanya, meningkatkan rasa nyaman dan loyal terhadap perusahaan serta mampu membesarkan keuntungan perusahaan.

Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, sebagai berikut:

H₂. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Gaya kepemimpinan demokratis terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin atau manajer dalam mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang direncanakan merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi. Karyawan yang antara kinerja dan kepuasan kerja tidak merasa bahwa

pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya selalu dapat memperhatikan aspirasi dan juga dapat mengatur tugas-tugas yang harus diperhatikan dengan baik, akan dapat menimbulkan suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Anggraini (2015) yang berjudul Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikis dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso. Penelitian ini menunjukkan hasil penelitian yaitu gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikis dan motivasi berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan seorang pemimpin juga merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kepuasan yang ada pada karyawan.

Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sebagai berikut:

H₃. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi.

Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik (Robbins & Judge, 2015). Perubahan budaya dapat dilakukan dengan menjadikan perilaku manajemen sebagai mode, menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan dan keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan, menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai, menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru, mengubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru, menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis, mengacak sub-budaya melalui rotasi jabatan dan meningkatkan kerjasama kelompok.

Penelitian yang dilakukan Sinuhaji (2013) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Jasa Perhotelan yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sebagai berikut:

H₄. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Doni (2014) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang / suka atau tidak senang / tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil

penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan pegawai terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja. Penelitian yang dilakukan Prabowo (2015) yang berjudul Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Kusuma Sandang menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Kusuma Sandang. Ada hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Tidak semua aspek dalam faktor motivator memiliki hubungan dengan kinerja. Adapun yang memiliki hubungan dengan kinerja adalah aspek prestasi, pekerjaan itu sendiri, dan berkembang

Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan sebagai berikut:

H₅. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

6. Gaya Kepemimpinan demokratis terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Gaya kepemimpinan demokratis banyak dinilai merupakan gaya kepemimpinan yang paling ampuh untuk membawa kesuksesan perusahaan. Gaya kepemimpinan ini dinilai dapat memberikan motivasi tersendiri bagi karyawan. Pemimpin seperti ini akan bergantung pada bawahan mereka untuk menetapkan sendiri tujuan dan cara bawahan dalam hal pencapaian tujuan perusahaan, dan tugas pemimpin adalah menjalin komunikasi baik dengan bawahannya untuk memberikan informasi yang dibutuhkan seorang karyawan dalam penyelesaian

pekerjaannya di dalam perusahaan untuk pencapaian tujuan dari perusahaan. Kepuasan kerja karyawan menunjukkan terpenuhi atau tidaknya keinginan mereka terhadap pekerjaan yang dijalani.

Penelitian yang dilakukan Mitang (2019) yang berjudul Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menunjukkan hasil penelitian yaitu bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan sebagai berikut

H₆ : kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

7. Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Robbins & Judge (2015) menjelaskan bahwa, budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya merupakan pola asumsi dasar yang di-shared oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan menyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai

persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir, dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi.

Penelitian yang dilakukan Akbar (2019) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediator menyatakan bahwa budaya organisasi atau budaya korporat berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediasi. Kepuasan kerja yang tercipta berdasarkan suatu perasaan yang menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya, seberapa besar perasaan pegawai dalam menyukai atau tidak menyukai pekerjaan tersebut. Jika budaya organisasi tidak sesuai dengan apa yang diharapkan maka budaya organisasi dalam sebuah perusahaan tidak akan berjalan dengan baik

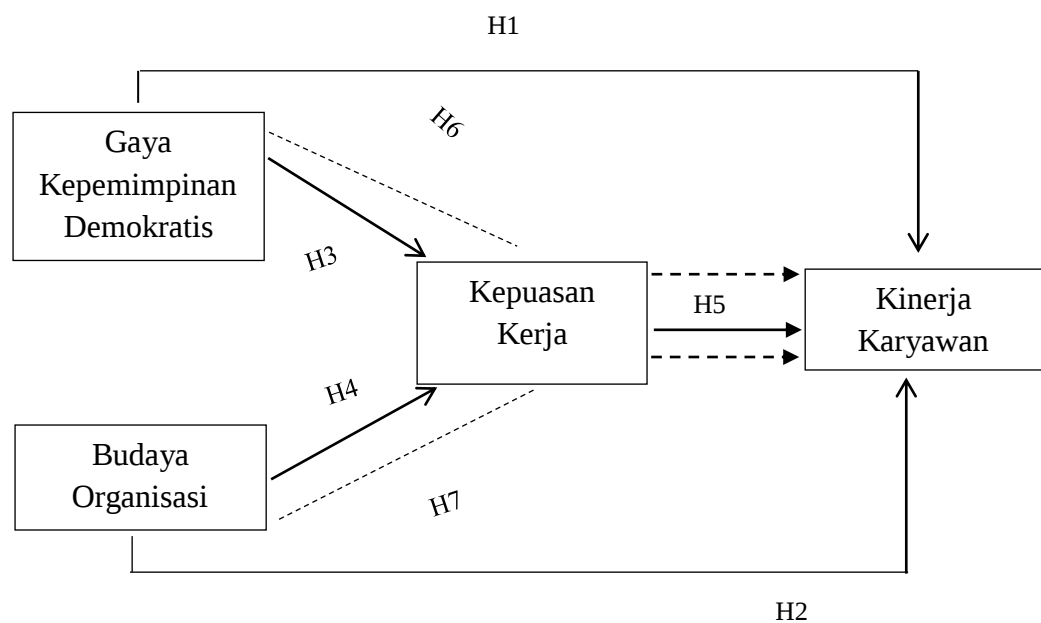
Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

H7 : kepuasan kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

D. Model Penelitian

Kerangka Konseptual disusun untuk memudahkan dalam mengkaji tentang pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis, variabel Budaya Organisasi dan variabel Kepuasan Kerja terhadap kinerja dalam penelitian ini.

Supaya tercapainya semua tujuan organisasi yang telah ditetapkan, oleh sebab itu perlu dikaji dan diteliti apa sesungguhnya peran Gaya Kepemimpinan Demokratis, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan. Pemikiran tersebut digambarkan dalam kerangka pikir teori penelitian sebagai berikut :



Gambar 2. 1
Kerangka Pemikiran Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Populasi dari objek penelitian ini adalah seluruh karyawan di CV Artesia dengan jumlah total karyawan sebanyak 100 orang.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu 50 karyawan di CV Artesia Magelang, dengan menggunakan teknik pengambilan sampel *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Kriteria responden berdasarkan metode *purposive sampling*, yaitu karyawan tetap pada CV Artesia Magelang. Hal ini dikarenakan karyawan tetap sudah mempertimbangkan masa depan terkait dengan akan diperusahaan atau meninggalkan perusahaan. Selain itu, karyawan yang bekerja diatas 2 tahun. Hal ini dikarenakan karyawan tersebut sudah memahami tentang keadaan di CV Artesia Magelang.

B. Data Penelitian

1. Jenis Data dan Sumber Data

a. Jenis Data

1) Data Primer

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang diambil langsung dari responden tanpa adanya perantara. Data primer diperoleh dengan cara membagikan kuesioner yang berkaitan dengan penelitian ini (pada karyawan CV Artesia Magelang).

2) Data sekunder

Data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data misalnya profil perusahaan dan data karyawan. Sumber data sekunder digunakan untuk mendukung informasi yang didapatkan dari sumber data primer.

b. Sumber data

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran daftar pernyataan atau kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan sekumpulan pernyataan tertulis yang disusun untuk memperoleh jawaban responden berkaitan dengan permasalahan yang diteliti, yaitu: kinerja karyawan, kepuasan kerja, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan demokratis.

2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data primer dalam penelitian ini adalah dengan melakukan kuesioner kepada karyawan CV Artesia Magelang. Kuesioner atau angket merupakan teknik pengumpulan data melalui formulir-formulir yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan dan informasi yang diperlukan oleh peneliti.

Data sekunder dalam penelitian ini yang digunakan untuk mendukung informasi yang didapatkan dari sumber data primer adalah data karyawan, profil perusahaan yang diperoleh dari perusahaan yang menjadi objek penelitian yaitu dalam penelitian ini di CV Artesia Magelang.

C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Definisi Operasional Variabel

Definisi oprasional variabel merupakan definisi yang mampu memberikan arti dan menspesifikasikan kegiatan agar dapat diukur berdasarkan variabelnya masing-masing.

a. Gaya Kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah persepsi responden tentang cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama.

- Indikator :
- a. Keputusan dibuat bersama
 - b. Menghargai potensi bawahannya

- c. Mendengar kritik, saran/pendapat dari bawahan
- d. Melakukan kerjasama dengan bawahannya

b. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah persepsi responden tentang makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi sebagai ciri dari organisasi dan dapat dijadikan sebagai pedoman berperilaku dalam mencapai tujuan organisasi.

- Indikator :
- a. Inovasi dan Pengambilan Risiko
 - b. Orientasi Hasil
 - c. Agresivitas
 - d. Stabilitas

c. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah persepsi responden tentang sikap positif terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai suatu tujuan dalam pekerjaan.

- Indikator :
- a. Lingkungan kerja
 - b. Fasilitas
 - c. Pengarahan
 - d. Gaji

d. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah persepsi responden tentang cara kerja yang dicapai berdasarkan dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab, kerjasama antar karyawan yang mana tidak melanggar hukum dan ketentuan yang berlaku.

- Indikator :
- a. Kualitas Kerja
 - a. Kemampuan
 - b. Ketepatan Waktu
 - c. Kreativitas

2. Metode Pengukuran Variabel

Metode pengukuran variabel dalam penelitian ini dengan menggunakan skala *likert* yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tertentu tentang fenomena sosial. Pengukuran instrumen yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan skala *likert* dengan pengisian kuesioner yang disusun dalam bentuk kalimat pernyataan. Adapun pernyataan dalam angket dibuat dengan menggunakan skala 1-5 untuk mendapatkan data yang bersifat ordinal dan diberi nilai atau skor yang berbeda dan responden diminta mengisi daftar pertanyaan tersebut dengan memberi tanda (✓) pada lembar jawab kuesioner. Sedangkan kriteria penilaian adalah sebagai berikut :

- 1) Sangat Setuju (SS) dengan nilai skor 5
- 2) Setuju (S) dengan nilai sor 4

- 3) Netral (N) dengan nilai skor 3
- 4) Tidak Setuju (TS) dengan nilai skor 2
- 5) Sangat Tidak Setuju (STS) dengan nilai skor 1

D. Uji Instrumen Data

1. Uji Validitas

Uji validitas dalam sebuah penelitian digunakan untuk mengukur valid atau tidak validnya suatu kuesioner. Kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013). Suatu tes dikatakan memiliki validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukur secara tepat atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut.

Uji validitas penelitian ini dengan menggunakan analisis faktor. Pendekatan analisis faktor konfirmatori *confirmatory factor analysis* (CFA) digunakan untuk menguji apakah jumlah faktor yang diperoleh secara empiris sesuai dengan jumlah faktor yang telah disusun secara teoritik atau menguji hipotesis-hipotesis mengenai eksistensi konstruk. Di samping untuk menjawab pertanyaan apakah jumlah faktor yang telah diekstraksi dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antara indikator secara signifikan. Jika masing-masing indikator memiliki *loading factor* yang tinggi, maka indikator tersebut dikatakan valid. Analisis faktor seperti CFA membutuhkan terpenuhinya serangkaian asumsi. Asumsi pertama adalah korelasi antar variabel harus cukup kuat, hal ini dapat dilihat dari nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) > 0,50 serta

signifikansi dari Barlett's *Test* $< 0,50$ untuk memastikan variabel masih bisa diprediksi dan dianalisis lebih lanjut. Analisis faktor dapat menentukan seberapa besar faktor yang nantinya terbentuk mampu menjelaskan variabel.

2. Uji Reliabilitas

Ghozali (2013) menyatakan bahwa reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari peubah atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item/pernyataan yang dipergunakan pada penelitian ini akan menggunakan formula Cronbach alpha (koefisien alfa Cronbach), dimana secara umum dianggap reliable apabila nilai alfa cronbachnya > 0.6 untuk mendapatkan nilai yang tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten.

E. Metode Analisis Data

Metode-metode analisis yang akan digunakan untuk menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian metode analisis data sangat tergantung pada jenis penelitian dan metode penelitian. Langkah-langkah yang dilakukan dalam menganalisis data diikuti dengan pengujian hipotesis penelitian.

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk melakukan estimasi atau prediksi nilai variabel dependen dengan menggunakan lebih dari satu variabel independen.

Adapun rumusnya sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$X_3 = \alpha + \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + e$$

Dimana:

Y : Kinerja Karyawan

X3 : Kepuasan Kerja

X2 : Budaya Organisasi

X1 : Gaya Kepemimpinan Demokratis

α : Konstanta

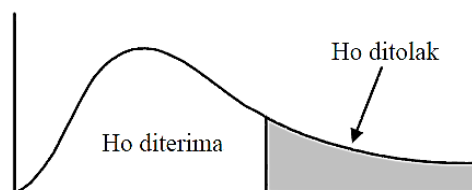
β : Koefisien

e : Standar Error

2. Uji Hipotesis

a. Uji F (*Goodness of fit*)

Menurut Ghazali (2016) uji F digunakan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi dalam menaksir nilai aktual (*goodness of fit*), pada penelitian ini lebih difokuskan untuk menguji *goodness of the model* (baik dan buruknya model). Pengujian dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5% dan derajat kebebasan $k - 1$ dan $n - k$.



Gambar 3. 1
Kurva Normal Uji F

Tingkat signifikansi yang dilakukan dengan uji F dengan ketentuan sebagai berikut :

$H_0 : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$, , bahwa ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$, bahwa tidak ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Adapun kriteria pengujian hipotesis *uji goodness of fit* adalah sebagai berikut:

- a. Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan nilai signifikan $< \alpha$ (0,05), maka hipotesis nol (H_0) ditolak, berarti variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen (model penelitian cocok atau fit).
- b. Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan nilai signifikan $> \alpha$ (0,05), maka hipotesis nol (H_0) diterima, berarti variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen (model penelitian tidak cocok atau tidak fit).

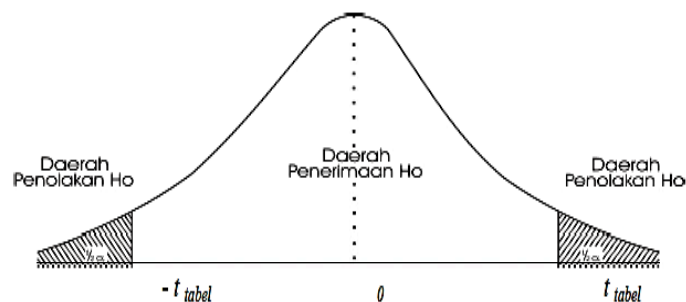
b. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji Koefisien Determinasi (Uji R^2) bertujuan untuk mengukur sejauh mana variabel bebas dapat menjelaskan variasi variabel terikat, baik secara parsial maupun simultan. Nilai koefisien determinasi ini adalah antara nol sampai dengan satu ($0 < R^2 < 1$). Menurut Ghazali (2016), nilai R^2 yang kecil bahwa kemampuan variabel bebas menjelaskan variasi variabel terikat sangat terbatas.

Sebaliknya, nilai R^2 yang hampir mendekati satu bahwa variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel independen.

c. Uji Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individu dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2016).



Gambar 3. 2
Kurva Normal Uji t

Hipotesis dirumuskan sebagai berikut.

$H_0 : b_1 \neq 0$, artinya ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

$H_0 : b_1 = 0$, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0,05 dengan kriteria pengujian:

- a) Jika $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ pada $\alpha = 5\%$ maka H_0 ditolak, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara satu variabel independen terhadap variabel dependen.
- b) Jika $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ $\alpha = 5\%$ maka H_0 diterima, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara satu variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil uji-t dapat dilihat pada *output coefficient* dari hasil analisis regresi berganda.

d. Uji mediasi (tidak langsung) menggunakan Sobel test

Dalam uji sobel ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi yaitu kepuasan kerja. Menurut Sugiyono (2016) suatu variabel disebut intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Uji Sobel untuk menguji kekuatan dari pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y2) melalui variabel intervening (Y1). Dengan cara perhitungan mengalikan pengaruh tidak langsung X ke Y2 melalui Y1 dengan cara mengalikan jalur X – Y1 (a) dengan jalur Y1 – Y2 (b) atau ab . Jadi koefisien $ab = (c-c')$ dimana c adalah pengaruh X terhadap Y2 tanpa menghubungkan Y1, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y2 setelah menghubungkan Y1. Ghozali (2013) mengatakan pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan prosedur ulang dikembangkan oleh Sobel (Sobel Test).

Rumus uji Sobel adalah sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Dengan keterangan:

Sab : Besarnya standar eror pengaruh tidak langsung

a : Jalur variabel independen (X) dengan variabel intervening
(X3)

b : Jalur variabel intervening (X3) dengan variabel dependen
(Y2)

sa : Standar eror koefisien a

sb : Standar eror koefisien b

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh langsung gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, dan pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi dengan variabel kepuasan kerja pada karyawan CV Artesia Magelang. Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah 80 karyawan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*.

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diperoleh kesimpulan bahwa:

1. Gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di CV Artesia Magelang dapat dikatakan belum bisa memberikan contoh yang baik dan bertindak sebagai role model yang positif bagi karyawan.
2. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa CV Artesia Magelang belum memiliki budaya yang kuat sehingga kurang mampu meningkatkan kinerja karyawannya, kurang menumbuhkan semangat kebersamaan dikalangan para anggotanya, dan belum terciptanya rasa nyaman dan royal terhadap perusahaan.

3. Gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai – nilai yang terkandung dalam gaya kepemimpinan demokratis belum dipersepsikan dengan baik oleh atasan CV Artesia Magelang. Sehingga mengindikasikan bahwa atasan CV Artesia Magelang belum menunjukkan sikap yang mencerminkan gaya kepemimpinan demokratis.
4. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti budaya organisasi yang sudah diterapkan oleh perusahaan CV Artesia Magelang telah terlaksana dengan baik, sehingga karyawan dalam melaksanakan tugas di dalam maupun diluar kantor pada saat melayani masyarakat mendapatkan hasil yang maksimal dan terciptanya kepuasan kerja bagi karyawan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja terjadi karena adanya kesesuaian antara yang diinginkan dengan yang diterima oleh karyawan CV Artesia Magelang, sehingga kinerja karyawan CV Artesia Magelang menjadi lebih optimal.
6. Kepuasan kerja tidak memediasi gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa rendahnya tingkat kepuasan kerja dan banyak faktor pekerjaan yang tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan mengakibatkan kinerja karyawan CV Artesia Magelang menjadi kurang optimal.

7. Kepuasan kerja tidak memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa rendahnya tingkat kepuasan kerja dan banyak faktor pekerjaan yang tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan mengakibatkan kinerja karyawan CV Artesia Magelang menjadi kurang optimal.

B. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini diantaranya adalah:

1. Penelitian ini focus pada pengujian variabel gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi dan kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka tidak dipungkiri adanya teori-teori lain diluar variabel tersebut yang mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Dalam penelitian ini responden mengisi sendiri kuesioner, yang artinya tiap-tiap responden menilai dirinya sendiri. Permasalahan yang timbul dari penilaian diri sendiri adalah kecenderungan menilai terlalu tinggi sehingga hasilnya kurang obyektif.

C. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, ada beberapa saran:

1. Perusahaan perlu memperhatikan gaya kepemimpinan atasan dan kepuasan kerja karyawan agar semua karyawan merasa aman dan nyaman serta menjadikan mereka lebih bersemangat dalam menjalankan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada mereka agar kinerja karyawan dapat meningkat.

2. Perusahaan diharapkan mampu memperhatikan kesejahteraan karyawan dan meningkatkan perasaan kekeluargaan serta dapat membentuk budaya organisasi di perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya.
3. Perusahaan perlu menyesuaikan imbalan yang diterima dengan tugas yang diberikan dan tugas yang dibebankan kepada karyawan sebaiknya sesuai dengan kemampuan karyawan sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.
4. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel-variabel yang terkait dengan kinerja karyawan. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan objek penelitian pada perusahaan yang berbeda, agar dapat digeneralisasi.

Daftar Pustaka

- Akbar. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator. *Skripsi Program Sarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN Yogyakarta*.
- Amirullah. (2015). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Anggraini, A. D. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Artikel Ilmiah Mahasiswa*, 1-8.
- Arianto. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(3), 1-9.
- Bawono. (2015). The Role Of Performance Based Budgeting In The Indonesian Public Sector. *Thesis. Macquarie University*.
- Diani, R. D. (2015). Hubungan Antara Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan . *Skripsi Program Sarjana Perbankan Syariah Insitut Agama Islam Negeri*.
- Doni, P. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fachreza, Musnadi, S., & Majid. (2018). *Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dampaknya Pada Kinerja Bank Aceh Syariah Di Kota Banda Aceh*. Aceh: Universitas Unsiyah.
- Fauzi, M., Warso, M. M., & Haryono, A. T. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Journal of Management*, 3(2), 1-15.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8) Cetakan ke VIII*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 3(1), 130-137.

- Hardian, F., Rahardjo, K., & Hakam, M. S. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 1(1), 1-7.
- Hayuningtyas. (2017). Peranan Kepuasan Karyawan Dalam Memediasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 39-53.
- Josiah, T. (2011). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Provisi Lampung. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 16-29.
- Junaedi, R. N., & Gunawan, L. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap klnerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis*, 3(3), 1-9.
- Kotter, J. P., & Haskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press, A Division of Mac Millan, Inc.
- Mitang. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 1(2), 41-60.
- Panbundu. (2012). *Budaya Organisasi, Kepemimpinan & Kinerja*. Jakarta: Kencana.
- Prabowo, G. A. (2015). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan. *Skripsi Program Sarjana Manajemen Ekonomi*.
- Rivai. (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal, & Ella, S. J. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untu Perusahaan Dari Teori ke Praktik* . Jakarta: PT Rajawali Pers.
- Robbins, & Judge. (2015). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rosidah, A. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Pertama*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Sinuhaji, E. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Jasa Perhotelan. *Binis Administrasi*, 2(1), 1-6.
- Stephen, & Robbins. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.

- Sunadji, Troena, Surachman, & Armanu. (2013). The Role of Organizational Culture, Leadership, Communication, and Job Satisfaction on Employee Performance (Study on Public Enterprise of Water Reseorce Management of Ministry State-Owned Enterprise). *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, 3:35-42.
- Thoha, M. (2013). *Kepemimpinan dalam manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahyuniardi, R., Ramadhan, M. R., & Nurjaman, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, 17(2), 143.
- Wibowo. (2013). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.