

PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU

BUDAYA ORGANISASI

DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL



MARBAWI

Marbawi

**PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU BUDAYA ORGANISASI
DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

Diterbitkan Oleh:



CV. SEFA BUMI PERSADA - ACEH

2021

PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Penulis : **Marbawi**

Hak Cipta © 2021 pada Penulis

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotokopi, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit

Penerbit:

SEFA BUMI PERSADA

Anggota Ikapi Aceh N0.021/DIA/2020

Jl. Malikussaleh No. 3

email: www.sefabumipersada.com

Telp. 085260363550

Cetakan I : Oktober 2021– Lhokseumawe

ISBN: 978-623-6983-41-6

Halaman. 273

Ukuran 16,8 x 23 cm

KATA PENGANTAR

Segala puji beserta syukur penulis haturkan kehadiran Allah Yang Maha Kuasa atas rahmat dan kasih sanyangNya menunjukkan jalan yang penuh hidayah sehingga karya Buku ini dapat diselesaikan dengan baik dengan bantuan dan dukungan dari banyak pihak. Karena itu, penulis dengan senang hati menyempaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada siapa saja yang telah membantu penyelesaian Buku ini.

Selanjutnya penulis menyadari bahwa Buku ini tidak mungkin dapat diselesaikan dengan baik tanpa dukungan, dorongan, doa restu dan keikhlasan dari segenap anggota keluarga.

Penulis menyadari bahwa penulisan Buku ini banyak memiliki kekurangan dan jauh dari sempurna. Namun harapan penulis semoga Buku ini bermanfaat bagi seluruh pembaca. Semoga kiranya Allah memberkati kita semua. Amin.

Lhoskeumawe, 2021

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Perumusan Masalah	21
1.3 Tujuan Penelitian.....	22
1.4 Manfaat Penelitian	24
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Teori Tentang Karakteristik Individu.....	25
2.1.1 Pengertian Karakteristik Individu	25
2.1.2 Faktor-faktor Karakteristik Individu	29
2.1.3 Demensi Karakteristik Individu	34
2.2 Teori Budaya Organisasi.....	39
2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	39
2.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi	44
2.2.3 Konsep Budaya Organisasi.....	53
2.3 Teori Tentang Gaya Kepemimpinan	60
2.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan	60
2.3.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional	64
2.3.3 Gaya Kepemimpinan Transaksional.....	74
2.3.4 Karakteristik Kepemimpinan Transaksional	77
2.4 Teori Tentang Kepuasan Kerja.....	80
2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	80
2.4.2 Manfaat Kepuasan Kerja.....	90
2.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	91
2.5 Teori Tentang Kinerja.....	96

2.5.1 Pengertian Kinerja	96
2.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	100
2.5.3 Metode Penilaian Kinerja	103

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL

3.1 Penelitian Terdahulu	112
3.2 Kerangka Konseptual.....	128
3.2.1 Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Budaya Organisasi.....	128
3.2.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi	129
3.2.3 Pengaruh Karakteristik individu terhadap kepuasan kerja.....	130
3.2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja.....	132
3.2.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	134
3.2.6 Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja.....	135
3.2.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja	135
3.2.8 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	137
3.2.9 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja	137
3.3 Hipotesis.....	139

BAB IV METODE PENELITIAN

4.1 Waktu dan Lokasi Penelitian	142
4.2 Populasi dan Sampel Penelitian.....	142
4.2.1 Populasi	142
4.2.2 Sampel.....	142
4.3 Teknik Pengambilan Sampel.....	144
4.4 Jenis dan Sumber Data	145
4.5 Metode Pengumpulan Data	146
4.6 Definisi Operasional Variabel.....	146
4.6.1 Variabel Exogen (Independen Variable)	147

4.6.2 Variabel Endogen (Dependen Variable)	148
4.7 Metode Analisis Data.....	151
4.7.1 Statistik Deskriptif.....	152
4.7.2 Statistik Inferensial Pengujian SEM.....	152
4.7.3 Uji Efek Mediasi Analisis Jalur	156

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian.....	159
5.1.1 Gambaran Umum Bank Aceh	159
5.1.2 Statistik Deskriptif Karakteritik Responden	161
5.1.3 Statistik Deskriptif Jawaban Responden	167
5.1.4 Model Pengukuran atau Outlier Model.....	177
5.1.5 Analisis Model Struktural atau Inner Model	185
5.1.6 Analisis Statistik Inferensial	188
5.2 Pembahasan.....	202
5.2.1 Pengujian Hipotesis 1.....	205
5.2.2 Pengujian Hipotesis 2.....	210
5.2.3 Pengujian Hipotesis 3.....	214
5.2.4 Pengujian Hipotesis 4.....	219
5.2.5 Pengujian Hipotesis 5.....	222
5.2.6 Pengujian Hipotesis 6.....	225
5.2.7 Pengujian Hipotesis 7.....	228
5.2.8 Pengujian Hipotesis 8.....	232
5.2.9 Pengujian Hipotesis 9.....	236
5.2.10 Pengujian Hipotesis 10	239
5.2.11 Pengujian Hipotesis 11	240
5.2.12 Pengujian Hipotesis 12	240
5.2.13 Pengujian Hipotesis 13	241
5.2.14 Pengujian Hipotesis 14	242
5.3 Implikasi Penelitian.....	243
5.3.1 Impilkasi Secara Teoritis	243
5.3.2 Implikasi Secara Praktis.....	144
5.4 Kontribusi Penelitian	245
5.4.1 Kontribusi Teoritis	245

5.4.2 Kontribusi Praktis	246
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1 Kesimpulan	249
6.2 Saran.....	250
6.3 Keterbatasan Penelitian	253
DAFTAR PUSTAKA.....	254
TENTANG PENULIS	272

DAFTAR TABEL

Tabel 1.2. Karyawan Bank Aceh Yang Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Internal dan Eksternal Selama Tahun 2014	4
Tabel 1.3. Karyawan Bank Aceh Yang Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Selama Tahun 2014.....	4
Tabel 1.5 Nilai-Nilai Budaya Kerja Karyawan Bank Aceh	17
Tabel 2.2 Nilai-Nilai Budaya Kerja Karyawan Bank Aceh	59
Tabel 4.1 Tingkat Respon Karyawan Bank Aceh	143
Tabel 4.2 Jumlah Sampel Karyawan Bank Aceh.....	144
Tabel 4.3 Skala Likert	146
Tabel 4.4 Operasional Variabel, Dimensi dan Indikator Pengukuran	149
Tabel 4.5 Evaluasi Model Struktural	154
Tabel 5.1 Kategori dan Interval.....	167
Tabel 5.2 Deskripsi Statistik Variabel Karakteristik Individu	168
Tabel 5.3 Deskripsi Frekuensi Variabel Karakteristik Individu.....	169
Tabel 5.4 Deskripsi Statistik Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	170
Tabel 5.5 Deskripsi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	171
Tabel 5.6 Deskripsi Statistik Variabel Budaya Organisasi	172
Tabel 5.7 Deskripsi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi....	173
Tabel 5.8 Deskripsi Statistik Variabel Kepuasan Kerja	174
Tabel 5.9 Deskripsi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja.....	175
Tabel 5.10 Deskripsi Statistik Variabel Kinerja Karyawan.....	176
Tabel 5.11 Deskripsi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan ..	177
Tabel 5.7 Nilai Standardized Estimate Indikator Refleksi Variabel Karakteristik Individu (KI).....	179
Tabel 5.8 Nilai Standardized Estimate Indikator Refleksi Variabel Kepemimpinan Transformasional (KT).....	180
Tabel 5.9 Nilai Standardized Estimate Indikator Refleksi Variabel Budaya Organisasi (BO)	181

Tabel 5.10 Nilai Standardized Estimate Indikator Refleksi Variabel Kepuasan Kerja (KP)	182
Tabel 5.11 Nilai Standardized Estimate Indikator Refleksi Variabel Kinerja Karyawan (KK)	183
Tabel 5.12 Hasil Pengujian Composite Reability (CR), Average Variance Extracted (AVE) dan Crombach Alpha (CA)	184
Tabel 5.13 Nilai R ² Pada Variabel Laten	186
Tabel 5.14 Koefisien Variabel Laten.....	187
Tabel 5.15 Kecocokan Model (Goodness of fit).....	187
Tabel 5.16 Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Endogen.....	189
Tabel 5.17 Directs Effect, Indirects Effecs dan Total Effects Berdasarkan Metode WarpPLS	194
Tabel 5.18 P value Indirect Effect For Path Dengan WarpPLS.....	195
Tabel 5.19 Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian	203

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Organization Cultures Have an Impact on Employee Performance and Satisfaction	43
Gambar 2.2 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi	46
Gambar 2.3 Dimensi Budaya Organisasi (The Compating Values Framework) External Focus and Differentiation.....	47
Gambar 2.4 Levels of Culture	56
Gambar: 2.6 Karakteristik Pemimpin Transaksional dan Transformasional.....	66
Gambar: 2.7 Full Range of Leadership Model.....	68
Gambar : 2.8 Dampak Lain Kepemimpinan Transfomasional dan Transaksional	76
Gambar: 2.9 Karakteristik Pemimpin Transaksional dan Transformasional.....	80
Gambar: 2.10 Dua Pandangan Sikap Kerja.....	90
Gambar 2.11: Sistem Manajemen Kinerja.....	99
Gambar 2.11: Pihak-pihak yang menilai kinerja karyawan	109
Gambar: 2.12 Penilaian Kinerja Karyawan	110
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian	138
Gambar 4.1 Prosedur Analisis Indikator Reflektif (Hair dkk, 2013).....	154
Gambar 4.2 Diagram Jalur	155
Gambar 4.3 Diagram Jalur	157
Gambar 5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	161
Gambar 5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	162
Gambar 5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	164
Gambar 5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan ..	165
Gambar 5.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	166
Gambar 5.6 Prosedur Analisis Indikator Reflektif (Hair dkk, 2013:104)	178

Gambar 5.7 Model Struktural dan Hasil Perhitungan WarpPLS.....	189
Gambar 5.8 Analisis Variabel Mediasi	193
Gambar 5.9 Perhitungan Efek Mediasi Karakteristik Individu---> Budaya Organisasi ---> Kepuasan Karyawan	196
Gambar 5.10 Perhitungan Efek Mediasi Kepemimpinan Trasnformasional---> Budaya Org ---> Kinerja Karyawan	197
Gambar 5.11 Perhitungan Efek Mediasi Karakteristik Individu---> Kepuasan Kerja ---> Kinerja Karyawan	198
Gambar 5.12 Perhitungan Efek Mediasi Kepemimpinan Trsnformasional---> Budaya Org ---> Kinerja Karyawan.....	200
Gambar 5.13 Perhitungan Efek Mediasi Budaya Organisasi--> Kepuasan Kerja ---> Kinerja Karyawan.....	201

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

PT. Bank Aceh merupakan bank umum milik Pemerintah Provinsi, Kabupaten/Kota, Bank Aceh adalah Bank Pembangunan Daerah yang berkomitmen memperkuat diri menjadi bank terkemuka di daerahnya dengan kegiatan usaha menghimpun dana (*funding*), memberikan kredit kepada masyarakat (*lending*) dan memberikan pelayanan jasa keuangan (*service*), saat ini peranan Bank Aceh sebagai lembaga perantara keuangan (*financial intermediary*) juga berfungsi sebagai lembaga kepercayaan (*agent of trust*), sebagai lembaga pembangunan ekonomi (*agent of development*) dan juga lembaga pelayanan masyarakat (*agent of services*), yang berperan serta dalam rangka pembangunan ekonomi masyarakat Aceh. Bank Aceh melalui layanan kompetitif dengan jaringan yang luas serta dikelola secara profesional dalam rangka mendorong pertumbuhan ekonomi regional, diharapkan mampu menjadi bank yang terkemuka di Aceh. Bank *Regional Champion* akan dilanjutkan menjadi transformasi Bank BPD seluruh Indonesia diharapkan menjadi juara pada daerah sendiri, sehingga Bank Aceh dapat menjadi *Leading Regional Bank* di daerah Aceh. Untuk mendukung tercapainya sasaran transformasi Bank BPD sebagai *Regional Champion*, dalam setiap tahapannya untuk mengimplementasikan dan mengacu pada tiga pilar, ketahanan yang kuat, kemampuan sebagai *Agent of Regional Development* dan kemampuan melayani kebutuhan masyarakat. Tahun 2014 Bank Aceh telah lebih berusia 41 tahun, sebuah jejak langkah perjalanan yang tidak bisa dibilang singkat, tumbuh dan berkembang Bank Aceh dalam memberikan layanan jasa keuangan kepada nasabah, mitra kerja, pemegang saham, serta melayani masyarakat Aceh dan

Medan. Pada tahun 2014 tersebut sesuai dengan tahapan perencanaan strategis lima tahunan (*Corporate Plant*), Bank Aceh masih menguatkan tekad melakukan transformasi strategis, membenahi dan membangun fondasi pertumbuhan bisnis bank yang meliputi transformasi budaya, transformasi bisnis dan transformasi penampilan dalam bingkai pengelolaan bank yang sehat berbasis resiko dan implementasi prinsip tata kelola perusahaan yang baik untuk mencapai kinerja terbaik (*Performance Excellences*). Sebuah tekad yang menegaskan visi masa depan Bank Aceh menjadi bank yang sehat, tangguh, handal dan terpercaya serta dapat memberikan nilai tambah yang tinggi kepada mitra dan masyarakat serta mewujudkan misi sebagai bank yang mampu membantu dan mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan daerah dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat melalui pengembangan dunia usaha dan pemberdayaan ekonomi rakyat, serta memberi nilai tambah kepada pemilik dan kesejahteraan karyawan.

Sebuah tekad yang diwujudkan oleh setiap sumber daya manusia Bank Aceh dengan mengutamakan kualitas pelayanan dengan melayani lebih proaktif untuk melangkah maju menuju era baru, melakukan upaya perubahan, sebuah transformasi menuju pertumbuhan jangka panjang yang berkesinambungan, menjadi Bank Regional Champion dan memberikan makna kehadirannya di masyarakat. Tahun 2014-2015 sejalan dengan *corporate plan* yang ditetapkan merupakan tahun *Leading Regional Bank* yaitu pertumbuhan dan akselerasi bisnis Bank Aceh bertumbuh signifikan di seluruh segmen. Seirama dengan perubahan manajemen dan proses transformasi yang terus berjalan, Bank Aceh bertekad memanfaatkan momentum tersebut untuk menjadi *Bank Regional Champion* dan memimpin kembali perbankan di daerah sesuai fase perencanaan strategis tahun 2014 *Leading Regional Bank*. Tentu saja membutuhkan pemahaman yang mendalam terhadap nasabah untuk memberikan solusi perbankan terbaik

yang dibutuhkannya. Untuk membangun relasi jangka panjang dibutuhkan pula rasa saling percaya, keahlian dan pengalaman. Dengan selalu berusaha memberikan yang terbaik untuk memenuhi kebutuhan dan ekspektasi nasabah, manajemen Bank Aceh berharap dapat menciptakan kepuasan nasabah yang maksimal di seluruh aktivitas perbankan. Bank Aceh senantiasa memahami dan berusaha mewujudkan apa yang dibutuhkan untuk menjadi sebuah bank pilihan. Manajemen Bank Aceh saat ini bersyukur atas apresiasi positif yang diberikan masyarakat Aceh sebagai bank pilihan diantara pilihan-pilihan bank yang ada di Aceh yaitu 16 Bank Umum, 12 Bank Umum Syariah, 6 Unit Usaha Syariah, 5 BPR dan 10 BPRS dengan jumlah jaringan kantor 475 kantor.

Dalam rangka meningkatkan kemampuan kerja dan keterampilan teknis karyawan dalam menuju profesionalisme di bidang perbankan, maka tahun 2014 Bank Aceh telah melakukan pembinaan karir secara terus menerus serta memberikan pelatihan dan pendidikan, melalui pendidikan intern diselenggarakan oleh bank bekerjasama dengan lembaga-lembaga pendidikan yang profesional di bidang perbankan, adapun cakupan materi pendidikan dan pelatihan terdiri dari bidang-bidang yang bertalian langsung dengan bisnis perbankan antara lain: bidang perkreditan, pelayanan dan operasional, dana, bank devisa, teknologi informasi, SDM, perencanaan, akunting, treasury, hukum dan audit serta mencakup materi lain yang bersifat sebagai pendukung seperti pelatihan bahasa inggris dll, semuanya ini merupakan pendidikan dan pelatihan internal.

Sedangkan program pendidikan dan pelatihan SDM eksternal dalam negeri juga dilaksanakan bekerja sama dengan lembaga atau institusi yang berkompeten dalam bidang-bidang keahlian perbankan tertentu diantaranya bidang perkreditan, auditing, manajemen risiko, *treasury*, *islamic capital market*, perpajakan, *SME Lending*, teknologi informasi, SDM Operasional

dan lain-lain. Selama tahun 2014 jumlah karyawan yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan dapat dilihat pada Tabel 1.2 dan 1.3 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2. Karyawan Bank Aceh Yang Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Internal dan Eksternal Selama Tahun 2014

Jenis Pendidikan dan Pelatihan	Jumlah Peserta Total Participants	Type of Education and Training
Internal	1.691	<i>In-House</i>
Eksternal Dalam Negeri	333	<i>External Internal Affair</i>
Jumlah	2.024	<i>Total</i>

Sumber: Bank Aceh Laporan Tahunan 2014

Tabel 1.3. Karyawan Bank Aceh Yang Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Selama Tahun 2014

Jenis Pendidikan dan Pelatihan	Jumlah Peserta Total Participants	Type of Education and Training
Technical Skill		
1. Pelaporan Bank	58	1. <i>Bank Report</i>
2. Perkreditan/Treasury	31	2. <i>Treasury</i>
3. Manajemen Risiko	156	3. <i>Risk Management</i>
4. Sosialisasi Ketentuan Perkankan	386	4. <i>Managemen Rules</i>
5. Audit	36	5. <i>Auditing</i>
6. Teknologi Informasi	22	6. <i>IT</i>
7. Manajemen Umum	213	7. <i>General Mangement</i>
8. Manajemen Perbankan	5	8. <i>Banking Management</i>
9. Lainnya	99	9. <i>Others</i>
Soft Skill		
1. Analisi Masalah dan Peng. Keputusan	71	1. <i>Problen Analysis and Decision Making</i>
2. Coutomer Relationship Skill	366	2. <i>Coutomer Relationship Skill</i>
3. Leadership	45	3. <i>Leadership</i>
4. Teknik Presentasi dan Komunikasi	271	4. <i>Presentation and Communication Techniques</i>

5. Lainnya	265	5. Others
Jumlah	2.024	Total

Sumber: Bank Aceh Laporan Tahunan 2014

Berdasarkan kondisi diatas dalam penelitian ini, peneliti ingin mengkaji lebih dalam peranan sumber daya manusia pada Bank Aceh yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuan perusahaan khususnya di bidang jasa keuangan perbankan melalui pengukuran kinerja karyawan, kepuasan kerja, budaya organisai, karakteristik individu, dan kepemimpinan transformasional. Dalam manajemen modern, pengukuran kinerja perbankan dapat diukur dengan metode penilaian kinerja karyawan yang dikembangkan dan dipergunakan dalam organisasi baik lembaga keuangan bank maupun lembaga keuangan non-bank, melihat fenomena selama ini yang terjadi pada dunia perbankan terlihat bahwa peranan manajemen sumber daya manusia (MSDM) memegang peranan penting, menurut Nasution (2005) menyatakan bahwa sumber daya manusia (SDM) didalam organisasi merupakan kunci keberhasilan organisasi, karena pada dasarnya sumber daya manusia yang merancang, memasang, mengoperasikan, dan memelihara dari sistem intergral tersebut, baik itu input, proses maupun output. Pentingnya peranan sumber daya manusia pada Bank Aceh dimana secara bersama-sama terdapat dua tujuan yang ingin dicapai oleh bank, yaitu; tujuan untuk perusahaan dan tujuan untuk karyawan.

Perkembangan kegiatan usaha bank tidak terlepas dari kinerja karyawan atau kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, dimana Bank Aceh berpandangan bahwa sumber daya manusia tidak hanya dipandang sebagai unsur produksi, tetapi juga sebagai manusia yang memiliki emosi dan kepribadian aktif yang dapat dijadikan sebagai kekuatan untuk menggerakkan institusi Bank Aceh. Pada dasarnya Bank Aceh berpendapat bahwa setiap proses produksi diarahkan pada bertemunya dua manfaat, untuk perusahaan dalam hal ini Bank

Aceh dan karyawannya, berdasarkan kondisi yang selama ini terjadi di Bank Aceh ada sejumlah prinsip dan indikator yang menjadi pendekatan kinerja sumber daya manusia, peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak bank selaku pemberi kerja maupun para karyawan.

Pimpinan Bank Aceh menginginkan kinerja karyawannya baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan perusahaan, disisi lain para karyawan berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi karyawan, secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan yang baik bertujuan untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan, kinerja setiap kegiatan dan individu merupakan kunci pencapaian produktivitas, kinerja merupakan suatu hasil dimana orang-orang dan sumber daya yang lain yang ada dalam organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan.

Kinerja merupakan tolak ukur dari sebuah keberhasilan seperti yang diungkapkan oleh Milkovich dan Boudreau (1997) dengan judul yaitu: *"Performance reflects the organizational succes"*, lebih lanjut diungkapkan bahwa: *"Employee performance is the degree to wich employees a complish work requirement"* yaitu bahwa kinerja dapat merefleksikan kesuksesan organisasi sedangkan prestasi karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan. Banyak peneliti tertarik meneliti kinerja karyawan, bagaimana cara meningkatkan kinerja? apa saja faktor yang membuat kinerja karyawan meningkat? Salah satu peneliti yang membahas kinerja karyawan adalah Hounger (2006). Hounger menyatakan bahwa kombinasi dari proses penilaian kinerja yang adil, talenta yang dimiliki (misalnya pekerja keras, pandai bergaul, cerdas), *reward* yang sesuai, dan motivasi yang dimiliki

karyawan itu semua akan mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Siahaan (2007), penting untuk meneliti kinerja karyawan karena karyawan adalah sumber daya vital yang dimiliki perusahaan, dimana kinerjanya sangat berpengaruh terhadap kegagalan dan kesuksesan organisasi, sehingga salah satu tugas manajer yang utama adalah meningkatkan kinerja karyawan. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, misalnya gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, *reward*, lingkungan kerja, keterampilan (dalam Siahaan, 2007).

Berdasarkan hasil pengamatan yang peneliti lakukan pada Bank Aceh mengenai standar pekerjaan yang dapat menentukan isi suatu pekerjaan, dan dapat dijadikan dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan Bank Aceh, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas, jadi suatu pekerjaan yang dilakukan karyawan bank dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan, waktu mengerjakannya, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Kondisi saat ini menunjukkan bahwa jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok karyawan Bank Aceh sangat banyak, rumit dan membutuhkan teknik dan kemampuan untuk menyelesaikannya, misalnya jenis transaksi penghimpunan dana masyarakat, penyaluran kredit dan kegiatan dibidang jasa keuangan, dimana setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, ketrampilan, maupun kemampuan yang sesuai dalam mengerjakan berbagai macam pekerjaan yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya. Standar kualitas pekerjaan Bank Aceh telah memenuhi persyaratan tertentu, untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut bank maka karyawan memiliki kinerja yang baik dalam menyelesaikan setiap pekerjaan sesuai persyaratan kualitas

yang telah ditetapkan oleh bank, misalnya setiap transaksi keuangan yang dilakukan karyawan harus sesuai sistem dan prosedur bank, akurat, dan akuntabel.

Setiap pekerjaan yang dilakukan pada Bank Aceh memiliki karakteristik berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya, jadi bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Disisi lain terdapat jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran dan keberadaan karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan, terdapat pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu, seperti karyawan front office yang selalu berhubungan langsung dengan transaksi keuangan nasabah bank, dimana kinerja karyawan sangat ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya. Dilain pihak terlihat bahwa tidak semua pekerjaan diunit kerja Bank Aceh dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja, namun untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan, dalam hal ini kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya. Menurut Wilson (2012) mengatakan bahwa penilaian kinerja dapat ditinjau ke dalam jumlah dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan karyawan pada periode tertentu, kinerja seorang karyawan dapat dinilai berdasarkan jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam batas waktu tertentu. Karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang melampaui standar pekerjaan dinilai dengan kinerja yang baik, demikian juga hasil pekerjaan yang kualitasnya melebihi dari standar pekerjaan dapat dinilai dengan kinerja yang baik.

Kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, rendahnya kepuasan kerja berhubungan dengan tingginya tingkat berhenti bekerja dalam disertasi Siahaan (2007). Pekerjaan merupakan bagian penting dalam kehidupan seseorang, sehingga kepuasan terhadap pekerjaan juga mempengaruhi kehidupan seseorang, sehingga kepuasan kerja adalah bagian dari kepuasan hidup (Tait, Padgett & Balwin, 1989). Begitu pentingnya peran kepuasan kerja bagi kesuksesan organisasi dan individu sehingga dilakukan penelitian pada kepuasan kerja. Berdasarkan hal tersebut keberhasilan Bank Aceh selaku *financial intermediary* yang berfungsi sebagai agen pembangunan ekonomi masyarakat Aceh, dimana kegiatan usahanya mendapat tekanan dan persaingan yang cukup tajam untuk meraih keuntungan baik perusahaan maupun dalam rangka peningkatan kesejahteraan karyawannya, tentunya karyawan Bank Aceh mendapat perhatian yang serius dari perusahaan, untuk memperhatikan tingkat kepuasan kerja karyawan, karena karyawan Bank Aceh merupakan ujung tombak kinerja perusahaan dan tidak bisa dipungkiri bahwa peran karyawan sangat besar dalam perkembangan usaha Bank Aceh selama ini.

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, menurut teori kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg dalam Luthans (2006:283) mengemukakan Teori Dua Faktor yaitu faktor motivator dan faktor hygiene. Faktor motivator berhubungan dengan aspek-aspek yang terkandung dalam pekerjaan itu sendiri (*job content*) atau disebut juga sebagai aspek intrinsik dalam pekerjaan sedangkan faktor hygiene yaitu faktor yang berada disekitar pelaksanaan pekerjaan, berhubungan dengan *job context* atau aspek ekstrinsik pekerja. Proses yang membuat karyawan merasa puas dalam bekerja, pihak pimpinan perusahaan harus memastikan bahwa faktor hygiene telah memadai seperti gaji,

keamanan dan kondisi kerja aman serta hubungan rekan kerja dan atasan baik.

Pimpinan yang menyediakan faktor-faktor hygiene secara memadai belum sepenuhnya merangsang motivasi karyawan tetapi hanya memastikan karyawan tidak merasakan ketidakpuasan atau berada pada titik nol landasan motivasi. Untuk itu pihak pimpinan harus menyediakan faktor penggerak motivator (intrinsik) kepada karyawan seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan pengembangan kesempatan untuk maju, bila hal ini mendapat perhatian dari perusahaan akan memberikan tingkat kepuasan yang tinggi (Griffin, 2006: 43). Dampak kepuasan kerja cenderung terpusat pada kinerja karyawan, tingkat kehadiran, dan tingkat keluar masuknya karyawan (*turnover*). Organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung memiliki kinerja dan tingkat kehadiran yang lebih tinggi serta *turnover* yang lebih rendah dibandingkan dengan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas (Robbins, 2006: 102). Kepuasan kerja karyawan Bank Aceh berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti, dari sisi pekerjaan sangat menarik dan menantang karyawan baik dibidang mobilisasi dana (*funding*), penyaluran kredit (*loan*) maupun kegiatan dibidang jasa (*services*).

Dari sisi hubungan antar karyawan atau rekan kerja memiliki hubungan yang baik dan dapat bekerja sama dalam mendukung aktivitas sehari-hari, peran supervisi atau atasan langsung dalam rangka meningkatkan *Buit in Control* (pengawasan melekat) sangat diperlukan setiap karyawan Bank Aceh, dan juga bagi karyawan yang potensial dan berprestasi akan mendapatkan promosi ke jenjang posisi yang lebih baik, Kompensasai berupa gaji karyawan Bank Aceh selama tahun 2014 berdasarkan rasio gaji karyawan tertinggi dan terendah yaitu: Rasio gaji karyawan tertinggi Rp. 25.060.007 (dua puluh lima juta enam puluh ribu tujuh rupiah); dan Rasio gaji karyawan terendah Rp. 3.904.400 (tiga juta

sembilan ratus empat ribu empat ratus rupiah) adalah 6,4:1, hal ini membuat karyawan senang dan puas terhadap gaji yang diterima dari perusahaan.

Dalam penelitian Lumbanraja (2007) yang diadopsi dari Smith, Kendall dan Hulin menggunakan beberapa dimensi untuk mengukur kepuasan kerja pegawai yaitu: pekerjaan yang menantang, kesempatan promosi, supervisi, dukungan rekan sekerja dan imbalan yang layak, demikian juga dalam penelitian Siahaan (2007) menggunakan lima dimensi untuk mengukur kepuasan kerja antara lain: sifat pekerjaan, rekan sekerja, karakteristik supervisor, upah dan kesempatan untuk promosi, sedangkan menurut Luthan (2006) menyatakan bahwa penghargaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya meliputi lima dimensi tersebut yang merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi yaitu: 1) Pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan; 2) Upah dan gaji merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja karyawan; 3) Kesempatan promosi memiliki pengaruh yang berbeda dalam kepuasan kerja karyawan; 4) Pengawasan dari supervisi merupakan sumber penting dari kepuasan kerja dan 5) Rekan kerja secara teknis dan mendukung secara sosial. Dengan demikian kepuasan kerja seseorang karyawan dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan, Wexley dan Yulk (2003) dalam Wilson Bangun (2012) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan. Pekerjaan yang menyenangkan untuk dikerjakan dapat dikatakan bahwa pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pelaksananya, sebaliknya ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

Sumber daya manusia (SDM) berperan sebagai pekerja atau karyawan merupakan elemen dasar dalam sebuah organisasi dan merupakan hal yang paling penting dalam pengembangan organisasi. Lumbanraja (2007) berpendapat bahwa, merupakan kesalahan besar jika dalam pengembangan manajemen sumberdaya manusia pada sebuah organisasi tidak mempertimbangkan karakteristik dari setiap individu yang terlibat didalamnya, hal ini sangat relevan mengingat setiap individu yang terlibat dalam kegiatan organisasi memiliki karakteristik yang berbeda sehingga memerlukan berbagai pendekatan agar seluruh potensi dapat tergali dengan optimal. Menurut Robbin (2008) karakteristik individu disebut juga karakteristik biografis dengan variabel individu meliputi karakteristik biografis (umur, jenis kelamin, status kawin, dan masa kerja), kemampuan (fisik dan intelektual), proses belajar, kepribadian, persepsi, sikap, dan kepuasan kerja. Gibson (1996) menyebutkan indikator karakteristik individu meliputi tiga kelompok yaitu: (1) kemampuan serta ketrampilan fisik dan mental (2) Variabel demografi antara lain: jenis kelamin, usia dan ras, (3) latar belakang seperti: keluarga, kelas sosial dan pengalaman. Karakteristik individu merupakan faktor internal (*interpersonal*) yang menggerakkan dan mempengaruhi perilaku individu". Menurut Robbins (2006), karakteristik individu mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan masa kerja dalam organisasi.

Fenomena yang terjadi pada Bank Aceh berdasarkan survey awal terlihat bahwa indikator-indikator dalam mengukur karakteristik individu berdasarkan beberapa dimensi antara lain kemampuan (*ability*) setiap individu karyawan bank dalam kapasitasnya mengerjakan dan menyelesaikan berbagai macam tugas dalam suatu pekerjaan (Robbin 2003), kemampuan karyawan bank dapat dilihat dari kemampuan konseptual, kemampuan hubungan antar karyawan dan kemampuan teknik dalam menyelesaikan tugas

dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam organisasi seperti industri perbankan khususnya Bank Aceh, sikap karyawan sangat penting artinya karena mampu mempengaruhi perilaku, oleh karena itu bagi seorang pemimpin sangat penting untuk mengetahui bagaimana sikap-sikap yang dibentuk, hubungan mereka dengan perilaku dan bagaimana kemungkinan sikap itu akan berubah Lumbanraja (2007). Sikap karyawan Bank Aceh terhadap pekerjaan, pemimpin dan sesama teman sekerja sangat baik selama ini hal ini terlihat dari komunikasi yang terjadi antar unit kerja dan sesama teman kerja berjalan lancar.

Disamping beberapa indikator karakteristik individu yang telah disampaikan diatas, namun setiap karyawan Bank Aceh memiliki hierarki nilai yang dapat membentuk sistem nilai mereka masing-masing, hal ini terlihat dari kejujuran, rasa tanggung jawab, keterbukaan dan rasa berprestasi, kondisi ini dapat mendukung upaya bank Aceh dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepribadian dan pembelajaran merupakan indikator untuk mengukur karakteristik individu pada Bank Aceh, kepribadian seseorang dewasa secara umum dianggap terbentuk dari tiga faktor, yaitu: faktor keturunan, faktor lingkungan dan kondisi bersifat situasional menurut Robbins (2003). Sedangkan pembelajaran diperlukan untuk menjelaskan, mempelajari dan bahkan meramalkan perilaku individu, fenomena pembelajaran berdasarkan hasil pantauan dan informasi yang didapatkan bahwa karyawan Bank Aceh dalam meningkatkan pembelajaran melalui bacaan-bacaan, pelatihan-pelatihan maupun pengalaman yang selama didapat dari berbagai kegiatan perbankan baik dari internal maupun eksternal. Penelitian yang dilakukan Lumbanraja (2007), terdapat 5 dimensi dari variabel karakteristik individu yang dipergunakan dalam penelitian yaitu: kemampuan, sikap, nilai, kepribadian dan pembelajaran, hal ini juga terdapat kesamaan

dengan fenomena karakteristik individu karyawan yang bekerja pada Bank Aceh.

Salah satu faktor yang sangat menentukan keberhasilan kelompok (organisasi) adalah kepemimpinan (Robbins, 2008), kepemimpinan selalu berhubungan dengan kemampuan untuk mempengaruhi perilaku karyawan dalam suatu kelompok kearah tercapainya tujuan, kepemimpinan menyangkut hal mengatasi perubahan. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, kemudian mereka menyatukan orang dengan mengkomunikasikan visi dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-rintangan (Robbin, 2008). Menurut Wilson (2012: 337) kepemimpinan adalah proses psikologis dalam menerima tanggung jawab tugas, diri sendiri, dan nasib orang lain. Pendapat ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan untuk dapat melakukan tugas-tugasnya sebagai pemimpin. Menurut Northouse (2013: 5) kepemimpinan adalah proses dimana individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan secara khusus tercermin dari gaya kepemimpinan (Robbins, 2008). Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin dengan melalui orang lain, seperti dipersepsikan orang lain. Gaya bukanlah soal bagaimana pendapat pemimpin tentang perilaku mereka sendiri dalam memimpin, tetapi bagaimana persepsi orang lain, terutama bawahannya mengenai perilaku pemimpinnya (Hersey dan Blanchard,1992).

Sedangkan menurut Rivai (2010) bahwa "Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan dan mempengaruhi kelompok dan budayanya". Selanjutnya menurut Yukl (2006) kepemimpinan merupakan sebuah proses dalam mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui tentang sesuatu yang harus dilakukan dan bagaimana

melakukannya, serta sebagai proses dalam memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk menyelesaikan tujuan tertentu. Berbagai penelitian empiris telah dilakukan untuk mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai antara lain: Sleeth dan Johnson (1996), Orpen (1997), Wei-Kong Wu (1999), Lock dan Crawford (2003), Ogbonna (2000).

Secara umum hasil penelitian tersebut menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, dalam penelitian Lunbanraja (2007). Hasil penelitian ini mendorong peneliti untuk melakukan penelitian selanjutnya terhadap gaya kepemimpinan pada Bank Aceh, karena menurut hemat peneliti bahwa gaya kepemimpinan selama ini yang diterapkan pada lembaga perbankan lebih kepada gaya kepemimpinan Transformasional yaitu menurut Burns (1985) dalam Siahaan (2007) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana pemimpin dan bawahan mengangkat satu sama lainnya ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. *“leaders and followers raise one another to higher levels of moralty and motivation”*, dimana pemimpin berusaha untuk mengubah kesadaran pengikutnya akan cita- cita dan nilai moral seperti persamaan, keadilan, kedamaian, serta kemanusiaan dan bukannya didasarkan emosi, seperti ketakutan, kecemburuan, ataupun kebencian. Kepemimpinan transformasional dinilai lebih mampu menangkap fenomena kepemimpinan dibanding tipe- tipe kepemimpinan sebelumnya. Bahkan banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat bahwa tipe kepemimpinan ini merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin dan sekaligus menyempurnakan ide- ide yang dikembangkan dalam tipe- tipe kepemimpinan sebelumnya.

Mohammed Zairi, dalam Siahaan (2007) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang lebih sesuai di abad 21 ini

adalah transformasional, dimana pada abad ini penuh dengan perubahan besar dari lingkungan bisnis modern dan perubahan besar pada kemajuan teknologi. Pemimpin transformasional memiliki landasan moral yang kuat, tanggung jawab untuk mengatur karyawan, menggerakkan motivasi karyawan, inovasi, membimbing dan mengembangkan serta berorientasi pada *stakeholder*. Selain gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada Bank Aceh, juga terdapat gaya kepemimpinan transaksional yaitu kepemimpinan transaksional memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dan pengikut dan melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) yang didasarkan kesepakatan mengenai sasaran, standar kerja, penugasan kerja, serta penghargaan (imbalan dan insentif), dimana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata bila melakukan perintah-perintah pemimpin menurut pendapat Siahaan (2007).

Pemimpin transaksional digambarkan oleh Bass sebagai seorang, (1) yang mengetahui apa yang diinginkan bawahan memperoleh apa yang diinginkannya bila upaya yang mereka lakukan sesuai, (2) yang menjanjikan suatu imbalan, sebagai pertukaran (*exchange*) dengan upaya yang dilakukan bawahan, (3) yang *responsive* pada minat pribadi bawahan. Menurut Northouse (2013:184) kepemimpinan transaksional berbeda dari kepemimpinan transformasional, karena pemimpin transaksional tidak menyesuaikan kebutuhan pengikut atau berfokus pada pengembangan pribadi mereka. Pemimpin transaksional mengubah nilai dengan pengikut untuk mengembangkan program mereka sendiri dan pengikut (Kuhnert, 1994). Pemimpin transaksional berpengaruh, karena mereka sangat peduli dengan pengikut supaya mereka melakukan apa yang diinginkan pemimpin (Kuhnert & Lewis, 1987) dalam Northouse (2013: 184). Berdasarkan beberapa teori diatas dan fenomena yang terjadi pada Bank Aceh maka

kepemimpinan yang diterapkan pada Bank Aceh selama ini dengan konsep kepemimpinan transformasional.

Perkembangan Bank Aceh baik kinerja organisasi dan kinerja SDM cukup baik, Bank Aceh memiliki motto kepercayaan dan kemitraan (*Trust and Partnership*). “Kepercayaan” adalah suatu manivestasi dan wujud bank sebagai pemegang amanah dari nasabah, pemilik dan masyarakat secara luas untuk menjaga kerahasiaan dan mengaman kepercayaan tersebut. Sedangkan “Kemitraan” adalah suatu jalinan kerjasama usaha yang erat dan setara antar bank dan nasabah yang merupakan strategi bisnis bersama dengan prinsip saling membutuhkan, saling memperbesar dan saling menguntungkan diikuti dengan pembinaan dan pengembangan secara berkelanjutan. Untuk dapat mengemban visi dan misi bank, karyawan dan manajemen Bank Aceh menganut dan meyakini, mengamalkan dan melaksanakan nilai-nilai budaya yang akan dikembangkan dirumuskan sebagai **CAYA PROFIT ASA BERSAMA KARYA** seperti terlihat pada tabel 1.5 dibawah ini yaitu:

Tabel 1.5 Nilai-Nilai Budaya Kerja Karyawan Bank Aceh

Nilai-Values	Definisi-Definition	Perilaku Utama (Basic Behaviors)
1. Kepercayaan (CAYA) Trust	Membangun sikap percaya sesama unsur <i>Stakeholders</i> <i>Built trust fellow elements stance stekeholder</i>	1.Saling menghargai (<i>Mutual respect</i>) 2.Jujur dan saling keterbukaan (<i>Honesty and mutually transparency</i>)
2. Profesional dan Integritas (PROFIT) Profesional and Integrity	Menjalankan “komitmen” dengan penuh tanggung jawab, akurat, tuntas dan tepat waktu <i>Running a “commitment” with full responsibility,</i>	3.Bertanggung jawab (<i>Responsible</i>) 4.Memberikan solusi terbaik (<i>Provide the best solution</i>) 5.Kompeten (<i>Competence</i>) 6.Disiplin (<i>Discipline</i>) 7.Berdaya juang tinggi

	<i>accurate, complete and timely</i>	<i>(Endurance)</i>
3. Kepuasan Nasabah (ASA) Customer Satisfaction	Memberikan nilai tambah yang tinggi bagi mitra usaha <i>Provide high added value for business partners</i>	8. Memberikan pelayanan yang memuaskan <i>(Provide satisfied service)</i> 9. Ramah dan Cepat tanggap terhadap kebutuhan nasabah <i>(Hospitality and responsive on customer's need)</i>
4. Berkembang Bersama (BERSAMA) Growth Together	Bersinergi melalui kemitraan yang saling menguntungkan secara terus menerus <i>Synergy through a mutually beneficial partnership is continuously</i>	10. Memahami & memenuhi kebutuhan <i>(Knowing and comply on business need)</i> 11. Berpikiran dan berwawasan terbuka <i>(Knowledge and minded)</i>
5. Karya Berkesinambungan (KARYA) Sustainable Effort	Mengembangkan kreatifitas di segala bidang untuk mendapatkan nilai tambah yang optimal <i>Develop creativity in all fields to obtain the optimal value</i>	12. Kreatif dan inovatif <i>(Creative and innovativ)</i> 13. Berorientasi bisnis <i>(Business oriented)</i> 14. Perbaiki secara terus menerus <i>(Subtanable improvement)</i>

Berdasarkan tabel 1.5 diatas dapat dijelaskan bahwa karyawan Bank Aceh memahami dan meyakini nilai-nilai ini secara inspiratif menggambarkan KARYA BERSAMA akan menimbulkan ASA yang memberikan *earning* bagi *stakeholders* dalam artian luas, yang akan membawa Bank Aceh pada masa kegemilangan yang penuh CA(HA)YA (*This value is inspiringly describe COLLECTIVE WORK that rise the HOPE to give earning to the stakeholders in widw meaning, which will bring the Bank Aceh in the full glory of the LIGHT*).

Robbins (2008) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi dan menjadi suatu sistem dari makna bersama. Menurut Nimran (2004) budaya organisasi adalah falsafah, ideologi, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama dan yang mengikat suatu masyarakat. Dari uraian diatas disimpulkan bahwa budaya berkaitan dengan asumsi dasar, nilai, pedoman, sikap, dan keyakinan yang memberikan arah dan petunjuk dalam berperilaku bagi pencapaian tujuan, dalam Siahaan (2007). Menurut Lako (2004) budaya organisasi yang efektif adalah yang memiliki paling sedikit dua sifat berikut. Pertama, kuat (*strong*), artinya budaya organisasi yang dibangun mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku individu yang ada dalam organisasi ke arah tujuan organisasi, serta budaya organisasi mampu mendorong pelaku organisasi serta organisasi itu sendiri untuk memiliki *goals, objectives*, persepsi, perasaan, nilai dan kepercayaan, norma- norma bersama yang mempunyai arah yang jelas sehingga mereka mampu bekerja dan mengekspresikan potensi mereka dalam arah dan tujuan yang sama, serta dengan semangat yang sama pula. Kedua, dinamis dan adaptif, artinya budaya organisasinya fleksibel dan responsive terhadap perubahan dan perkembangan lingkungan internal dan eksternal organisasi yang demikian cepat dan kompleks.

Menurut Robbins (2008) indikator budaya organisasi ada tujuh yaitu: inovatif dengan memperhitungkan risikon, perhatian pada setiap masalah secara detail, berorientasi kepada hasil, berorientasi kepada karyawan, berorientasi pada tim, agresif, dan tingkat stabilitas. Dalam penelitian Siahaan (2007) digunakan konsep Cameron & Freeman (1991) untuk mengukur budaya organisasi. Konsep ini sangat bagus untuk mengukur bagaimana karyawan perbankan memandang organisasinya berorientasi pada karyawan, inovasi, prosedur,

dan hasil. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dipimpin oleh manajer menengah laki-laki maupun perempuan pada sektor jasa perbankan di Wilayah DKI Jakarta.

Sedangkan dalam penelitian Lumbanraja (2007) digunakan konsep Schein untuk mengukur budaya organisasi yang merupakan variabel eksogen yang memiliki beberapa dimensi yang mengacu kepada asumsi dasar yang dikemukakan oleh Schein. Dimana asumsi dasar tersebut akan menentukan bagaimana anggota organisasi berpersepsi, berfikir dan merasakan bermula dari nilai-nilai yang didukung yang akan sangat menentukan interaksi dengan lingkungan sekitarnya. Adapun dimensi budaya organisasi dalam penelitian Lumbanraja (2007) yaitu, layanan prima, kedisiplinan dan kreativitas yang diukur dengan 18 indikator, dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan kerja, hasil ini menunjukkan apabila budaya organisasi semakin kuat dianut oleh para pegawai sebagai anggota organisasi, maka nilai budaya organisasi tersebut semakin mampu mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai kearah yang lebih tinggi.

Berdasarkan kondisi diatas peneliti mengukur konstruk budaya organisasi pada Bank Aceh dengan beberapa dimensi yaitu kepercayaan, profesionalisme dan integritas, kepuasan nasabah, berkembang bersama dan karya berkesinambungan. Sehubungan dengan hal-hal tersebut diatas, dan berdasarkan berbagai kondisi yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis sangat tertarik untuk melakukan penelitian ini dengan judul **“Pengaruh Karakteristik Individu, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Bank Aceh Di Provinsi Aceh”**. Kajian ini diharapkan mampu memberikan analisis dari sisi peranan sumber daya manusia dan perilaku organisasi dalam mengembangkan kelembagaan perbankan sehingga

tercipta kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada Bank Aceh, hal ini sangat berperan dimana Sumber Daya Manusia (*Human Resource Managemant*) sebagai pelaku utama dalam pengembangan bisnis jasa keuangan pada organisasi perbankan dan juga merupakan aspek penting dan strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan secara individu, kinerja perusahaan dalam memenangkan persaingan yang sangat kompetitif saat ini.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi pada PT. Bank Aceh ?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi pada PT. Bank Aceh ?
3. Apakah karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Aceh ?
4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Aceh?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Aceh?
6. Apakah karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BPD Aceh?
7. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh?

8. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh?
9. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh?
10. Apakah karakteristik individu mampu mempengaruhi terhadap kepuasan kerja melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening pada PT. Bank Aceh?
11. Apakah kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi terhadap kepuasan kerja melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening pada PT. Bank Aceh?
12. Apakah terdapat karakteristik individu mampu mempengaruhi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank Aceh?
13. Apakah kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank Aceh?
14. Apakah budaya organisasi mampu mempengaruhi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank Aceh?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang dilakukan adalah untuk menjawab rumusan masalah diatas, yaitu untuk:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik individu terhadap budaya organisasi pada PT. Bank Aceh.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi pada PT. Bank Aceh.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik individu terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Aceh.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Aceh.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank BPD Aceh.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh.
8. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh.
9. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh.
10. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik individu terhadap kepuasan kerja dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening pada PT. Bank Aceh.
11. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening pada PT. Bank Aceh.
12. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank Aceh.
13. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank Aceh.
14. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank Aceh.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya tentang manajemen sumber daya manusia (MSDM) sehingga dapat memperkaya bukti empiris terkait dengan variabel-variabel untuk peneliti sejenis ini.
 - b. Bagi peneliti lain penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk penelitian lebih lanjut dengan variabel yang berbeda.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi Institusi lembaga keuangan bank khususnya bank umum milik pemerintah daerah, penelitian ini berguna untuk mengetahui Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
 - b. Bagi karyawan PT. Bank Aceh penelitian ini berguna untuk memberikan spirit dan memicu kinerjanya dan dimasa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori Tentang Karakteristik Individu

2.1.1 Pengertian Karakteristik Individu

Pemahaman atas perilaku individu sangatlah penting, dengan memahami perilaku individu yang lain, seperti rekan kerja, atasan, bawahan, baik dilingkungan organisasi maupun di lingkungan masyarakat umum maka kita akan dapat berpikir, bersikap dan bertindak dengan tepat, yang dengan demikian maka komunikasi akan berlangsung secara efektif dan efisien. Dengan begitu maka tujuan organisasi akan dapat tercapai. Setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Rivai (2006) menyatakan bahwa “Karakteristik individu adalah ciri-ciri khusus, sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang dimiliki seseorang yang membedakannya dengan orang lain”. Sumber daya yang terpenting dalam organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi agar suatu organisasi dapat tetap eksistensinya. Setiap manusia memiliki karakteristik individu yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Mathiue & Zajac, (1990) menyatakan bahwa, karakteristik personal (individu) mencakup usia, jenis kelamin, masa kerja, tingkat pendidikan, suku bangsa, dan kepribadian. Robbins (2006) menyatakan bahwa, faktor-faktor yang mudah didefinisikan dan tersedia, data yang dapat diperoleh sebagian besar dari informasi yang tersedia dalam berkas personalia seorang pegawai mengemukakan karakteristik individu meliputi usia, jenis kelamin, status perkawinan, banyaknya tanggungan dan masa kerja dalam organisasi. Siagian (2008) menyatakan bahwa, karakteristik biografikal (individu) dapat dilihat dari umur, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah

tanggung dan masa kerja.

Thoha (2007) menyatakan bahwa kaitan dengan karakteristik individu, bahwa individu membawa kedalam tatanan organisasi, kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Robbins (2008) mengemukakan bahwasannya variabel di tingkat individu meliputi karakteristik biografis, kemampuan, kepribadian dan pembelajaran. Sujak (1990) mengemukakan bahwa: karakteristik individu yang berbeda-beda meliputi kebutuhannya, nilai, sikap, dan minat. Perbedaan-perbedaan tersebut dibawa ke dunia kerja sehingga motivasi setiap individu berbeda-beda. Panggabean (2002) menyebutkan “karakteristik individu terdiri atas jenis kelamin, tingkat pendidikan, umur, masa kerja, status perkawinan, jumlah tanggungan dan posisi”. Sedangkan Gibson et.al (1996) mengklasifikasikan variabel individu menjadi: (a) kemampuan dan ketrampilan fisik dan mental, (b) demografis seperti: jenis kelamin, usia dan ras dan (c) latar belakang seperti keluarga, kelas sosial dan pengalaman. Selanjutnya, Partanto dan Al Barry (2005: 258) dalam Yakin *at all* (2013) menyatakan bahwa karakteristik Individu adalah ciri khas, bentukbentuk, watak atau karakter yang dimiliki oleh setiap individu; corak; tingkah laku; tanda khusus. Nimran (2004) menyatakan bahwa untuk memahami perilaku individu, kita perlu mengkaji berbagai karakteristik yang melekat pada individu itu. Adapun berbagai karakteristik individu yang penting adalah (a) ciri biografis yang meliputi: umur, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah tanggungan, masa kerja; (b) kepribadian; (c) persepsi yang meliputi: pemberi kesan, sasaran dan situasi; (d) Sikap (*attitude*). Karakteristik Individu adalah ciri khas, bentuk-bentuk, watak atau karakter yang dimiliki oleh setiap individu; corak; tingkah laku; tanda khusus (Partanto dan Al Barry, 2005: 258). untuk memahami perilaku individu, kita perlu mengkaji berbagai karaktersitik yang melekat pada individu itu. Adapun

berbagai karakteristik individu yang penting adalah (a) ciri biografis yang meliputi: umur, jenis kelamin, jumlah tanggungan, masa kerja; (b) kepribadian; (c) persepsi dan (d) Sikap (*attitude*).

Menurut Maslow dalam Gibson *et.al.* (2002), menggambarkan karakteristik individu yang didefinisikan sebagai orang yang beraktualisasi diri mengenai:

1. Kemampuan mempersepsi orang dan kejadian-kejadian dengan akurat.
2. Kemampuan melepaskan diri sendiri dari kekalutan kehidupan.
3. Orientasi masalah tugas.
4. Kemampuan untuk memperoleh kepuasan pribadi dari pengembangan pribadi dalam melakukan suatu hal yang berharga.
5. Kapasitas untuk mencintai dan mengalami kehidupan dengan cara yang sangat mendalam.
6. Ketertarikan pada tujuan apa yang mereka sedang kerjakan.
7. Kreativitas yang tinggi dalam bekerja.

Keberhasilan kinerja seseorang tidak terlepas dari faktor perilaku. Setiap individu memiliki karakteristik tersendiri secara fisik dan kejiwaan disamping faktor lingkungan yang memengaruhi perilaku seseorang. Setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan orang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama. Menurut Thoha (2003) karakteristik individu adalah perilaku atau karakter yang ada pada diri seseorang karyawan baik yang bersifat positif maupun negatif. Karakteristik-karakteristik ini sangat beragam, setiap perusahaan tentunya dapat memilih seorang karyawan yang mempunyai kriteria yang baik dan karakteristik ini juga harus sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan.

Karakteristik individu atau karakteristik biografis adalah karakteristik pribadi anggota suatu organisasi, karakteristik biografis merupakan bagian kritis dalam perilaku keorganisasian, karena dapat digunakan untuk memprediksi kinerja individual, dimana kinerja organisasi tergantung pada kinerja individu (Gibson et.al. 2002). Ratih Hurriyati (2005) memberikan pengertian tentang karakteristik individu adalah merupakan suatu proses psikologi yang mempengaruhi individu dalam memperoleh, mengkonsumsi serta menerima barang dan jasa serta pengalaman. Karakteristik individu merupakan faktor internal (interpersonal) yang menggerakkan dan mempengaruhi perilaku individu. Menurut Robbin (2006) karakteristik individu mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan masa kerja dalam organisasi. Sedangkan menurut Robbins, & Judge (2008) bahwa karakteristik individu adalah kemampuan, karakteristik-karakteristik biografis, pembelajaran, sikap, kepribadian, persepsi, dan nilai.

Menurut Mathis dan Jackson (2005) ada empat karakteristik Individu yang mempengaruhi bagaimana orang-orang dapat berprestasi.

- a. Minat, orang cenderung mengejar karir yang mereka yakini cocok dengan minat mereka.
- b. Jati diri, karir merupakan perpanjangan dari jati diri seseorang juga hal yang membentuk jati diri.
- c. Kepribadian, faktor ini mencakup orientasi pribadi karyawan (sebagai contoh karyawan bersifat realistis, menyenangkan dan artistik) dan kebutuhan individual, latihan, kekuasaan dan kebutuhan prestis.
- d. Latar belakang sosial, status sosial ekonomi dan tujuan pendidikan pekerjaan orang tua karyawan merupakan faktor yang berfungsi dalam kategori.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa setiap pegawai sebagai individu memiliki karakteristik yang berbeda,

perbedaan ini menggambarkan bahwa karakteristik individu tidak sama antara seorang pegawai dengan pegawai yang lainnya sehingga perusahaan dalam melakukan, perekrutan, pengembangan karir dan meningkatkan kinerja karyawan dapat mempertimbangkan dari karakteristik individu setiap karyawannya.

2.1.2 Faktor-faktor Karakteristik Individu

Individu berasal yaitu satuan kecil yang tidak dapat dibagi lagi. Individu menurut konsep Sosiologis berarti manusia yang hidup berdiri sendiri. Individu sebagai makhluk ciptaan Tuhan didalam dirinya selalu dilengkapi oleh kelengkapan hidup yang meliputi raga, rasa, rasio, dan rukun. Ada beberapa faktor dari karakteristik individu, antara lain:

a. Usia

Kamus Umum Bahasa Indonesia (1984) menyatakan bahwa, Usia (umur) adalah lama waktu hidup atau ada (sejak dilahirkan atau diadakan). Dyne dan Graham (2005) menyatakan bahwa, Pegawai yang berusia lebih tua cenderung lebih mempunyai rasa keterikatan atau komitmen pada organisasi dibandingkan dengan yang berusia muda sehingga meningkatkan loyalitas mereka pada organisasi. Hal ini bukan saja disebabkan karena lebih lama tinggal di organisasi, tetapi dengan usia tuanya tersebut, makin sedikit kesempatan pegawai untuk menemukan organisasi.

Robbins (2008) menyatakan bahwa, Semakin tua usia pegawai, makin tinggi komitmennya terhadap organisasi, hal ini disebabkan karena kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih terbatas sejalan dengan meningkatnya usia. Keterbatasan tersebut dipihak lain dapat meningkatkan persepsi yang lebih positif mengenai atasan sehingga dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Nitisemito (2000) menyatakan bahwa,. Pegawai yang lebih muda cenderung mempunyai fisik yang kuat,

sehingga diharapkan dapat bekerja keras dan pada umumnya mereka belum berkeluarga atau bila sudah berkeluarga anaknya relatif masih sedikit. Tetapi pegawai yang lebih muda umumnya kurang berdisiplin, kurang bertanggungjawab dan sering berpindah-pindah pekerjaan dibandingkan pegawai yang lebih tua.

b. Jenis Kelamin

Sebagai makhluk Tuhan Yang Maha Esa, manusia dibedakan menurut jenis kelaminnya yaitu pria dan wanita. Robbins (2008) menyatakan bahwa, tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, ketrampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar. Namun studi-studi psikologi telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya daripada wanita dalam memiliki pengharapan untuk sukses. Bukti yang konsisten juga menyatakan bahwa wanita mempunyai tingkat kemangkiran yang lebih tinggi dari pada pria. Dyne dan Graham (2005) menyatakan bahwa pada umumnya wanita menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai karirnya, sehingga komitmennya lebih tinggi. Hal ini disebabkan pegawai wanita merasa bahwa tanggung jawab rumah tangganya ada di tangan suami mereka, sehingga gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi bukanlah sesuatu yang sangat penting bagi dirinya. Mowday (1982) menyatakan bahwa, wanita sebagai kelompok cenderung memiliki komitmen terhadap organisasi lebih tinggi dibandingkan dengan pria. Wanita pada umumnya harus mengatasi lebih banyak rintangan dalam mencapai posisi mereka dalam organisasi sehingga keanggotaan dalam organisasi menjadi lebih penting bagi mereka.

c. Status Perkawinan

Lembaga Demografi FE UI (2000) menyatakan bahwa, status perkawinan adalah ikatan lahir batin antara pria dan seorang wanita sebagai suami istri dengan tujuan membentuk keluarga yang bahagia dan kekal berdasarkan Ketuhanan Yang Maha Esa. Soekanto (2000), menyatakan bahwa, perkawinan (*marriage*) adalah ikatan yang sah antara seorang pria dan wanita yang menimbulkan hak-hak dan kewajiban-kewajiban antara mereka maupun turunannya. Robbins (2003) menyatakan bahwa, Pernikahan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting.

d. Masa Kerja

Siagian (2008) menyatakan bahwa, masa kerja menunjukkan berapa lama seseorang bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan. Kreitner dan Kinicki (2004) menyatakan bahwa, Masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang pegawai lebih merasa betah dalam suatu organisasi, hal ini disebabkan diantaranya karena telah beradaptasi dengan lingkungannya yang cukup lama sehingga seorang pegawai akan merasa nyaman dengan pekerjaannya. Penyebab lain juga dikarenakan adanya kebijakan dari instansi atau perusahaan mengenai jaminan hidup di hari tua.

e. Jumlah Tanggungan

Siagian (2008) menyatakan bahwa, Jumlah tanggungan adalah seluruh jumlah anggota keluarga yang menjadi tanggungan seseorang. Berkaitan dengan tingkat absensi, jumlah tanggungan yang lebih besar akan mempunyai kecenderungan absen yang kecil, sedangkan dalam kaitannya dengan *turn over*, maka semakin banyak jumlah tanggungan seseorang, kecenderungan untuk pindah pekerjaan semakin kecil. Dalam penelitian ini ada lima faktor pembentuk

karakteristik individu yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu: usia, jenis kelamin, status perkawinan, masa kerja, dan jumlah tanggungan.

f. Keahlian

Menurut Hasibuan (2009), keahlian harus mendapat perhatian utama kualifikasi seleksi. Hal ini yang akan menentukan mampu tidaknya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Keahlian ini mencakup *technical skill*, *human skill*, *conceptual skill*, kecakapan untuk memanfaatkan kesempatan, serta kecermatan penggunaan peralatan yang dimiliki perusahaan dalam mencapai tujuan.

g. Pendidikan

Pendidikan merupakan faktor penting dalam menentukan kemampuan kerja karyawan. Pendidikan dan pengalaman kerja merupakan langkah awal untuk melihat kemampuan seseorang (Handoko, 1998). Menurut Hasibuan (2009), pendidikan merupakan indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki jabatan tertentu. Menurut Nadler (*dalam* Moekijat, 1995), pendidikan adalah proses pembelajaran yang dipersiapkan individu untuk pekerjaan yang berbeda pada masa yang akan datang.

Dengan pendidikan pegawai akan bertambah kemampuannya. Ini berarti ia akan melengkapi tujuan organisasi. Misalnya dengan mengikuti program pelatihan dan kursus. Dari pendapat di atas, tingkat dan jenis pendidikan yang dimiliki oleh pegawai dapat menentukan pekerjaan yang akan diberikan kepadanya. Hal ini mempermudah jalur karir yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan kerjanya. Berdasarkan beberapa definisi di atas pendidikan adalah aktivitas yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan,

nilai moral, dan menjadi mengerti sehingga mempunyai nilai lebih dalam segala aspek kehidupan.

h. Pengalaman Kerja

Pengalaman yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlalu lama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas utama dalam tindakan promosi (Hasibuan, 2009). Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan. Kelemahannya, pegawai yang kemampuannya terbatas tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian perusahaan akan dipimpin oleh orang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan perusahaan dapat disangsikan. Pengalaman kerja menunjukkan berapa lama agar pegawai bekerja dengan baik.

Disamping itu pengalaman kerja meliputi banyaknya jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah diduduki oleh seseorang dan lamanya mereka bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan tersebut (Siagian, 2006).

Menurut Mathis (2002), Aspek karakteristik individu yang mempengaruhi bagaimana orang-orang membuat karir itu sendiri, ada empat macam aspeknya yaitu:

1. Minat, orang cenderung mengejar karir yang mereka yakini cocok dengan minat mereka;
2. Jati diri, karir merupakan perpanjangan dari jati diri seseorang dan juga hal yang membentuk jati diri;
3. Kepribadian, faktor ini mencakup orientasi pribadi karyawan dengan kebutuhan individual, latihan, kekuasaan, dan kepribadian;

4. Latar belakang sosial, status sosial ekonomi dan tingkat pendidikan seorang karyawan merupakan faktor yang berfungsi dalam katagori.

2.1.3 Demensi Karakteristik Individu

Manusia yang bertindak sebagai pekerja atau karyawan dan menjadi elemen dasar bagi setiap organisasi, peranan sumber daya manusia paling penting dalam model pengembangan suatu organisasi. Merupakan suatu kesalahan besar jika model pengembangan manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi tidak mempertimbangkan karakteristik dari setiap individu yang terlibat didalamnya, hal ini sangat relevan mengingat setiap individu yang terlibat dalam kegiatan operasional organisasi memiliki karakteristik yang berbeda sehingga memerlukan berbagai pendekatan agar seluruh potensi dapat tergali dengan optimal. Menurut Torang (2013) ada beberapa faktor yang ikut mempengaruhi karakteristik individu dalam organisasi, yaitu: 1) kompetensi, 2) motivasi, 3) kepemimpinan, 4) konflik. Setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama. Karakteristik individu dalam penelitian Subyantoro (2009) meliputi: Kemampuan, Nilai, Sikap, Minat.

1. Kemampuan (*ability*) Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan Robbins (2003). Dengan kata lain bahwa kemampuan (*ability*) merupakan fungsi dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*), sehingga formulanya adalah $A: f(K.S)$.
2. Nilai Menurut Robbin (2003), nilai seseorang didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan, dapat dinikmati,

hubungan dengan orang-orang, pengembangan intelektual dan waktu untuk keluarga.

3. Sikap (*attitude*) Menurut Robbins (2003) sikap adalah pernyataan evaluatif-baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan-mengenai objek, orang, atau peristiwa. Dalam penelitian ini sikap akan difokuskan bagaimana seseorang merasakan atas pekerjaan, kelompok kerja, penyedia dan organisasi.
4. Minat (*interest*) Minat (*interest*) adalah sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide-ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari objek yang disenangi itu. Pola-pola minat seseorang merupakan salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang dengan pekerjaannya. Minat orang terhadap jenis pekerjaanpun berbeda-beda (Moh. As'ad, 2004).

Disisi lain Karakter individu dapat dilihat berdasarkan karakteristik biografis pada dasarnya merupakan variabel-variabel yang mempunyai dampak pada produktivitas, absensi, tingkat keluar masuknya karyawan dan kepuasan kerja. Secara umum karakteristik idividu berkaitan dengan faktor-faktor yang mudah didefinisikan dan datanya tersedia serta mudah diperoleh dari informasi yang tersedia dalam berkas personalia seorang karyawan. Faktor-faktor dari karakteristik individu yang sangat jelas berupa: usia, jenis kelamin, status perkaiwanan, banyaknya tanggungan, dan masakerja dalam organisasi (Robbin, 2008), namun demikian terdapat banyak banyak penelitian yang menganalisis secara lebih spesifik karakteristik individu seperti: kebutuhan, sikap, minat, kemampuan, nilai, kepribadian, persepsi, pembelajaran dan lainnya (Lumbanraja, 2007). Selanjutnya Gibson (1996), mengklasifikasikan variabel karakteristik individu menjadi tiga kelompok yaitu: (1) Kemampuan serta ketrampilan fisik dan mental. (2) Variabel demografis antara lain: jenis kelamin, usia

dan ras. (3) Latar belakang seperti: keluarga, kelas sosial dan pengalaman. Sementara Luthan dalam bukunya *Organization Behavior* (2001) mengatakan bahwa sikap dan kepribadian mempengaruhi kepuasan kerja dan selanjutnya akan berpengaruh pada kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tentang instrumen untuk mengukur variabel karakteristik individu, maka dalam penelitian ini penulis menggunakan dan mengadopsi dimensi-dimensi karakteristik individu dari penelitian yang pernah dilakukan oleh Lumbanraja (2007) yaitu: karakteristik individu dapat dipengaruhi faktor fisik terdiri dari bentuk tubuh, tingkat kesehatan fisik, dan kemampuan panca indra. Sementara perbedaan faktor psikis meliputi: intelegensia, bakat, kepribadian dan tingkat pendidikan. Secara singkat akan diuraikan setiap dimensi dari variabel karakteristik individu yang dipergunakan dalam penelitian ini.

1. Kemampuan

Kemampuan (*ability*) merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan (Robbin, 2003) setiap orang mempunyai kemampuan yang berbeda-beda, baik untuk menyangkut kekuatan maupun kelemahan dalam hal kemampuan yang mereka miliki yang membuatnya relatif lebih unggul atau lebih rendah dibandingkan orang lain dalam melakukan tugas atau kegiatan tertentu. Jika dilihat dari sudut pandang manajemen, masalahnya bukanlah apakah orang-orang berbeda dalam hal kecakapan atau tidak, namun masalahnya adalah bagaimana mengetahui orang-orang yang kemampuannya berbeda dan dapat menggunakan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan kemungkinan seorang karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik.

2. Sikap

Sikap adalah pernyataan evaluatif, baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu, sikap tidak sama dengan nilai, tetapi kedua saling berhubungan. Pada dasarnya sikap mempunyai 3 komponen, yaitu: Pengertian (*cognitive*), Keharuan (*affect*) dan perilaku (*behavior*). Pemahaman terhadap ketiga komponen sikap tersebut akan membantu memahami kerumitan sikap dan hubungannya yang potensial antara sikap dan perilaku, namun istilah sikap (*attitude*) itu sendiri pada hakekatnya merujuk ke bagian efektif dari komponen tersebut (Robbin, 2003).

3. Nilai

Nilai menyatakan keyakinan dasar bahwa suatu modus perilaku atau keadaan akhir dari eksistensi yang khas lebih disukai secara pribadi atau sosial dari pada suatu modus perilaku atau keadaan akhir yang berlawanan (Robbin, 2003). Setiap individu mempunyai hierarhi nilai yang membentuk sistim nilai mereka masing-masing, sistim nilai ini diidentifikasi oleh kepentingan relatif yang kita berikan kepada nilai-nilai tertentu, seperti: kebebasan, kesenangan, hormat diri, kejujuran, kepatuhan, kesamaan dan sebagainya. Sistim nilai pribadi seseorang biasanya dikaitkan dengan sistim nilai sosial yang berlaku diberbagai jenis masyarakat dimana seseorang menjadi anggota. Sebagian besar nilai yang dianut oleh seseorang pada awal-awal kehidupannya berasal dari orang tua, guru, teman dan lingkungan. Meskipun nilai cenderung relatif stabil dan tahan lama, namun dalam proses selanjutnya sering terjadi bahwa keberadaan nilai-nilai yang diyakini selama ini dipertanyakan kembali, hal inilah yang mengakibatkan perubahan pada nilai itu sendiri (Robbin, 2003).

4. Kepribadian

Kepribadian pada dasarnya merupakan suatu konsep dinamik yang menggambarkan pertumbuhan dan perkembangan keseluruhan sistem psikologi seseorang atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kepribadian merupakan keseluruhan total cara seorang individu beraksi dan berinteraksi dengan yang lain (Robbi, 2003). Allport dalam Robbin (2003) mengatakan bahwa kepribadian adalah “organisasi dinamik dari sistem-sistem psikologis dalam individu yang menentukan penyesuaiannya yang unik terhadap lingkungannya, Lumbanraja (2007). Kepribadian seseorang dewasa secara umum dianggap terbentuk dari tiga faktor: faktor keturunan, faktor lingkungan dan kondisi yang bersifat situasional (Robbin, 2003). Faktor keturunan merupakan faktor-faktor yang ditentukan sejak lahir, seperti: ukuran fisik, wajah yang menarik, jenis kelamin, temperamen, komposisi dan refleksi otot, level energi, ritme biologis dan sebagainya, dalam Lumbanraja (2007).

5. Pembelajaran

Konsep pembelajaran diperlukan untuk menjelaskan, mempelajari dan bahkan meramalkan perilaku individu, suatu pengertian dari pembelajaran yang dapat diterima secara umum adalah “setiap perubahan yang relatif permanen dari perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman (Robbin, 2003). Atau dengan kata lain, belajar telah berlangsung jika seorang individu berperilaku, bereaksi dan menanggapi sebagai hasil pengalaman dalam suatu cara yang berbeda dari cara perilakunya sebelumnya. Dalam hal ini perubahan yang berlangsung dapat diamati, namun proses belajar itu sendiri tidak dapat diamati secara langsung. Dalam penelitian ini untuk mengukur variabel karakteristik individu yang merupakan variabel eksogen yang memiliki beberapa dimensi yang diadopsi dari Robbin yaitu: kemampuan, sikap, nilai,

kepribadian dan pembelajaran, dalam Lumbanraja (2007). Pendapat ini sekaligus dipakai sebagai dukungan teori terhadap berbagai analisis yang berhubungan dengan variabel karakteristik individu. Dari pengertian tersebut, terdapat beberapa komponen yang perlu mendapat perhatian: (1) Belajar melibatkan perubahan, dalam sudut pandang organisasi perubahan dapat kearah yang lebih baik atau yang buruk. (2) perubahan itu harus relatif permanen, perubahan yang sifatnya sementara tidak dapat dianggap sebagai bentuk dari hasil perubahan. (3) belajar berhubungan dengan perilaku, belajar berlangsung dimana ada suatu perubahan tindakan. Suatu perubahan proses berfikir atau sikap seorang individu, jika tidak diiringi dengan perubahan perilaku bukan merupakan pembelajaran. (4) beberapa bentuk pengalaman diperlukan untuk belajar, pengalaman ini dapat diperoleh langsung melalui pengamatan atau praktek, atau melalui pengalaman yang tidak langsung, seperti misalnya membaca.

2.2 Teori Budaya Organisasi

2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan teori organisasi. MSDM dilihat dari aspek perilaku, sedangkan teori organisasi dilihat dari aspek sekelompok individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, pertama sekali budaya organisasi dikenal di Amerika dan Eropa pada era 1970-an salah satu tokohnya adalah Edward H. Schein seorang Profesor Manajemen dengan karya ilmiahnya; *Organizational Culture and Leadership*. Menurut Schein (2004) dalam karyanya "*Organizational Culture and Leadership*" yang banyak menjadi referensi penulisan mengenai budaya organisasi, mendefinisikan dengan lebih luas bahwa budaya adalah: "*A pattern of share basic assumption that the group learner as it solved its problems of external adaptation and internal*

integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems". Pendapat tersebut diartikan bahwa kebudayaan adalah " suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut".

Adapun Ivancevich (2008) menyatakan bahwa, "*Organizational culture is what the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values, and expectation.*" Pengertian ini menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan apa yang dipersepsikan karyawan dan bagaimana persepsi menciptakan pola keyakinan, nilai, dan harapan. Selanjutnya Kreiner dan Kinicki (2008) memberikan pengertian bahwa, "*Organizational culture is the set of shared, taken for granted implicit assumptions that a group holds and that determines how it perceives, thinks about, and reacts to its various environments*" Kreitner dan Kinicki menganggap bahwa budaya organisasi merupakan sesuatu kekuatan yang tidak disadari, tetapi mudah disebar luaskan, kehadirannya tidak disadari oleh individu tetapi dipatuhi oleh individu-individu dalam lingkungan organisasi, memberi batasan budaya organisasi sebagai nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi yang berfungsi sebagai pemberi rasa identitas kepada anggota, mempromosikan komitmen kolektif, meningkatkan stabilitas sistem sosial, serta mengendalikan perilaku para anggota.

Menurut Mas'ud (2004) *Organizational Culture* (Budaya Organisasi) adalah sistem makna, nilai-nilai, dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi

rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Pengertian budaya organisasi banyak diungkapkan oleh para ilmuwan yang merupakan ahli dalam ilmu budaya organisasi, namun masih sedikit kesepahaman tentang arti konsep budaya organisasi atau bagaimana budaya organisasi harus diobservasi dan diukur (Brahmasari, 2004). Lebih lanjut Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa hal tersebut dikarenakan oleh kurangnya kesepahaman tentang formulasi teori tentang budaya organisasi, gambarannya dan kemungkinan hubungan dengan dampak kerja.

Ndraha (2003) mengemukakan bahwa budaya perusahaan (*corporate culture*) merupakan aplikasi dari budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap badan usaha atau perusahaan. Kedua istilah ini sering dipergunakan untuk maksud yang sama secara bergantian. Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Tanpa ukuran yang valid dan reliabel dari aspek kritis budaya organisasi, maka pernyataan tentang dampak budaya pada kinerja akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus.

Glaser *et al* (1987) dalam Koesmono (2005) mengemukakan bahwa budaya organisasional seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Hofstede (1986: 21) dalam Kosmono (2005:9) mengemukakan bahwa budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Tika (2006) mengemukakan bahwa dalam pembentukan budaya organisasi ada dua hal penting yang

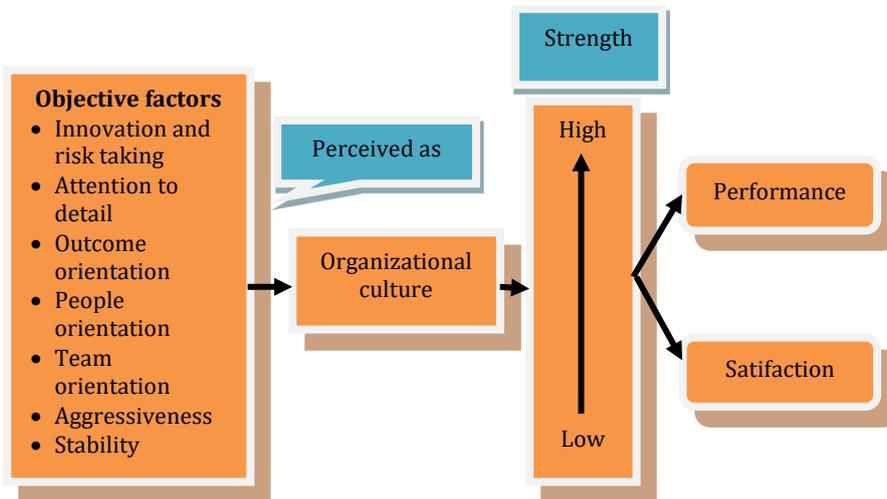
harus diperhatikan yaitu unsur-unsur pembentuk budaya organisasi dan proses pembentukan budaya organisasi itu sendiri.

Sementara itu Robbins (2008) menjelaskan kultur organisasi menagacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Ada tiga hal yang memainkan peran sangat penting dalam mempertahankan sebuah kultur: praktik seleksi, tindakan manajemen puncak, metode sosialisasi adalah sebagai berikut: (1) Praktik seleksi, proses seleksi bertujuan mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasi. (2) Manajemen puncak, tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Ucapan dan perilaku mereka dalam melaksanakan norma-norma sangat berpengaruh terhadap organisasi. (3) Sosialisasi, sosialisasi dimaksudkan agar para pegawai baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi.

A Definition of organization culture (Robbins & Judge, 2013) organization culture refers to system of shared meaning held bu members that distinguishes the organization from other organization. Seven primary characteristics seen to capture the essence of an organization's culture:

1. ***Innovation and risk taking.*** *The degree to which employees are encouraged to be innovative and take risks.*
2. ***Attantion to detail.*** *The degree to which employees are expected to exhibit precision, analysis, and attention.*
3. ***Outcome orientation.*** *The degree to which management focuses on result or outcomes rather than on the techniques and process used to achieve them.*
4. ***People orientation.*** *The degree to which management decisions take into consideration the effect of outcomes on people within the organization.*

5. **Team orientation.** *The degree to which work activities are organized around teams rather than individuals.*
6. **Aggressiveness.** *The degree to which people are aggressive and competitive rather than easygoing.*
7. **Stability.** *The degree to which organization activities emphasize maintaining the status quo in contrast to growth.*



Gambar 2.1. *Organization Cultures Have an Impact on Employee Performance and Satisfaction*

Sumber: Robbins & Judge (2013)

Robbins (2008) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi dan menjadi suatu sistem dari makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Menurut Nimran (2004) budaya organisasi adalah falsafah, ideologi, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama dan yang mengikat suatu masyarakat. Dari uraian diatas disimpulkan bahwa budaya berkaitan dengan asumsi dasar, nilai, pedoman, sikap, dan keyakinan yang memberikan arah dan petunjuk dalam berperilaku bagi pencapaian tujuan.

Menurut Lako (2004) budaya organisasi yang efektif adalah yang memiliki paling sedikit dua sifat berikut. Pertama, kuat (*strong*), artinya budaya organisasi yang dibangun mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku individu yang ada dalam organisasi ke arah tujuan organisasi, serta budaya organisasi mampu mendorong pelaku organisasi serta organisasi itu sendiri untuk memiliki *goals, objectives*, persepsi, perasaan, nilai dan kepercayaan, norma- norma bersama yang mempunyai arah yang jelas sehingga mereka mampu bekerja dan mengekspresikan potensi mereka dalam arah dan tujuan yang sama, serta dengan semangat yang sama pula. Kedua, dinamis dan adaptif, artinya budaya organisasinya fleksibel dan responsive terhadap perubahan dan perkembangan lingkungan internal dan eksternal organisasi yang demikian cepat dan kompleks.

2.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya pada hakekatnya merupakan pondasi bagi suatu organisasi. Jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka betapapun bagus suatu bangunan, ia tidak akan cukup kokoh untuk menopangnya. Organisasi bisa mengarahkan masyarakat untuk memperhatikan satu dua aspek terkait dengan budaya yang akan dibangun.

Beberapa karakteristik Budaya Organisasi menurut Luthans (2006) yaitu:

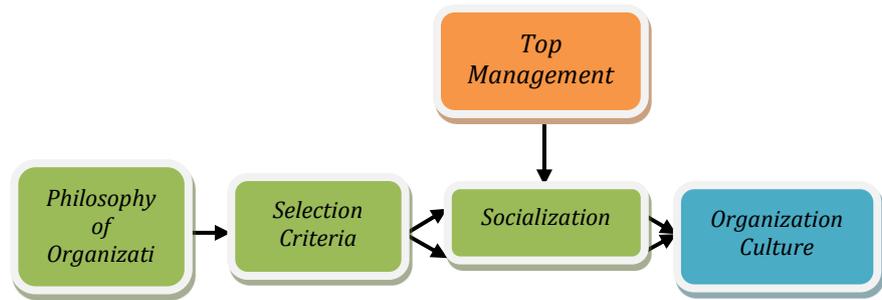
1. Aturan perilaku yang diamati (*Observed Behavioral Regularitie*); seperti pemakaian bahasa atau terminologi yang sama.
2. Norma (*Norms*); seperti standar perilaku yang ada pada suatu organisasi atau komunitas.
3. Nilai yang dominan (*Dominant Values*); seperti mutu produk yang tinggi, efisiensi yang tinggi.
4. Filosofi (*Philosophy*); seperti kebijakan bagaimana pekerja diperlakukan.

5. Aturan (*Rules*); seperti tuntunan bagi pekerja baru untuk bekerja didalam organisasi.
6. Iklim Organisasi (*Organizational Climate*); Seperti cara para anggota organisasi berinteraksi dengan pelanggan internal dan eksternal atau peraturan tata letak bekerja (secara fisik)

Robbin & Judge (2013) terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi dalam sebuah organisasi:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko, sejumlah mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci, sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi pada orang, sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang-orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
6. Keagresifan, sejauh mana orang bersifat agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas, sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Terbentuknya budaya organisasi terutama karena adanya pendiri perusahaan/organisasi, yaitu orang yang berpengaruh paling dominan atau memiliki kharisma serta menjadi panutan mengenai bagaimana organisasi seharusnya bekerja dalam menjangkau misi guna meraih visi yang ditetapkan.

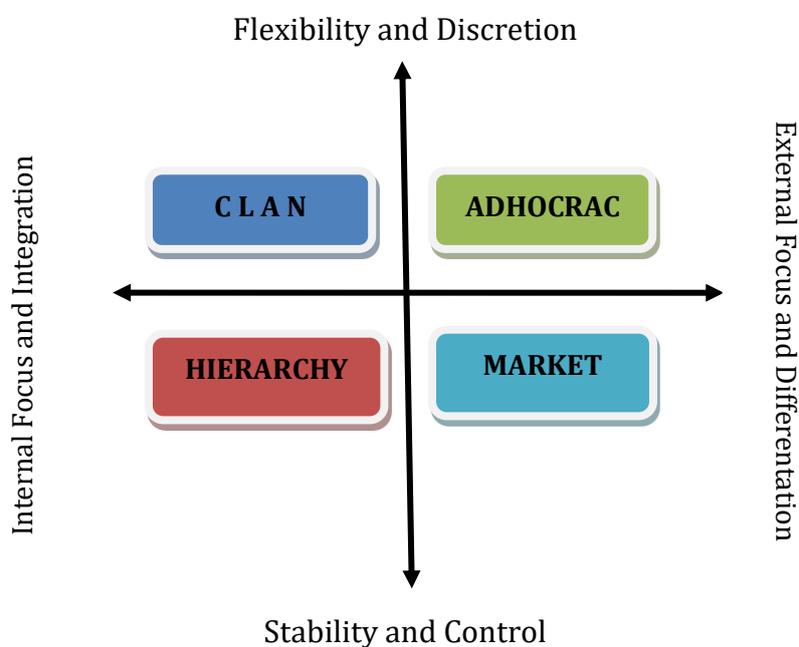


Gambar 2.2 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi
(Sumber : Stephen P. Robbins and Timothy A. Juge, 2013)

Menurut Cameron and Quinn (2011) untuk keperluan analisis statistika, dimunculkan 2 dimensi utama yang indikator-indikatornya diorganisasikan kedalam 4 kelompok utama, atau 4 kuadran budaya atau disebut juga sebagai 4 jenis budaya sebagai berikut:

1. Dimensi pertama, dimensi ini membedakan kriteria keefektifan yang menekankan pada fleksibilitas, keleluasaan (*discretion*) dan dinamis, dengan kriteria keefektifan yang menekankan stabilitas, tatanan dan kontrol. Sebagai contoh, beberapa organisasi dipandang efektif jika mereka melakukan perubahan, dapat beradaptasi dan bersifat organik, seperti *Microsoft* atau *Nike*. Organisasi lainnya dipandang efektif jika mereka stabil; dapat diramalkan dan bersifat mekanistik seperti halnya organisasi pemerintahan. Jangkauannya dari keterampilan/kepandaian dalam banyak hal (aneka ragam) beserta fleksibilitasnya pada satu sisi, dengan kestabilan dan daya organisasi pada sisi lainnya. Sumbu dimensi ini berupa *flexibility dan discretion* (kadang disebut *people*) dan *stability and control* (kadang disebut *process*).
2. Dimensi kedua, dimensi ini membedakan kriteria keefektifan yang menekankan pada orientasi internal, integrasi dan kesatuan dengan kriteria keefektifan yang

menekankan pada orientasi eksternal, diferensiasi (pembedaan) dan persaingan. Sebagai contoh, beberapa organisasi dipandang efektif apabila mereka memiliki karakteristik keharmonisan internal seperti “IBM Way atau HP Way”. Organisasi lainnya dipandang efektif jika mereka fokus berinteraksi dan berkompetisi dengan pihak luar dari batasan organisasinya seperti Toyota dan Honda yang dikenal sebagai: “Thinking globally but acting locally”. Jangkauannya dari kesatupaduan dan kecocokan/ kesesuaian organisasi di satu sisi dengan pemisah (*separation*) dan kebebasan organisasi pada sisi lainnya. Sumbu dimensi ini berupa *External Focus and Differentiation* (kadang disebut *strategic*) dan *Internal Focus and Integration* (kadang disebut *Operational*).



Gambar 2.3 Dimensi Budaya Organisasi (*The Compating Values Framework*) *External Focus and Differentiation* (Sumber: Cameron and Quinn, 2011)

Tidak ada organisasi yang secara total hanya memiliki satu jenis budaya, namun kenyataannya dicirikan dengan budaya yang dominan. Diidentifikasi mengenai hubungan antara 3 faktor budaya, yaitu kekuatan, keserasian/kecocokan (*congruence*), jenis budaya dengan keefektifan organisasi. Studi Cameron & Quinn (2011) telah mengidentifikasi 6 dimensi budaya organisasi:

1. *Dominant Organizational Characteristics*;
2. *Organizational leadership*;
3. *Management of Employees*;
4. *Organizational Glue*;
5. *Strategic Emphasis*;
6. *Criteria of Success*.

Untuk menyelidiki sejauh mana budaya organisasi yang kuat akan lebih efektif dari pada budaya organisasi yang lemah, budaya yang serasi (sesuai atau *congruent*) akan lebih efektif dari pada budaya yang tidak serasi (*incongruent*), dan keefektifan dibedakan diantara berbagai jenis budaya organisasi. Hasil studi ditemukan bahwa kekuatan budaya dan kecocokan/keserasian (*congruence*) hampir tidak sama kuatnya dalam memprediksikan keefektifan organisasi dibandingkan dengan jenis budaya. Dengan demikian, tidak ada perbedaan yang cukup signifikan antara budaya organisasi yang kuat dan budaya organisasi yang lemah dan antara budaya yang serasi (*congruent*) dan budaya tidak serasi (*incongruent*) dan berbagai dimensi keefektifan organisasi (seperti pengambilan keputusan, struktur, dan strategi yang digunakan), akan tetapi ada perbedaan signifikan ketika membandingkan berbagai jenis budaya. Empat Profil Budaya Organisasi menurut Cameron and Quinn (2011) dalam Tanadi (2013) yaitu:

1. *The Hierarchy Culture*

Budaya *Hierarchy* dicirikan dengan garis wewenang (*authority*) pengambilan keputusan yang jelas, adanya standar peraturan dan prosedur, *controll*, dan mekanisme akuntabilitas

yang di nilai dan dihargai sebagai kunci untuk sukses, formalisasi yang baku, terdapatnya struktur kerja yang jelas dan seluruh anggota organisasi dikendalikan oleh prosedur kerja. Dimana seorang pimpinan (*leader*) yang efektif berperan sebagai koordinator dan penyelenggara (*organizer*) yang baik dan dapat menjaga atau memelihara organisasi agar dapat berraktivitas dengan lancar karena, merupakan hal tersebut suatu hal penting dalam organisasi.

2. *The Market Culture*

Budaya *Market* dapat menghasilkan rancangan-rancangan baru yang terkait dengan organisasi yang dalam menghadapi tantangan yang kompetitif ditunjukkan sebagai bentuk organisasi pasar (*market*). Terminologi „market“ tidak sama dengan fungsi pemasaran ataupun pelanggan di dalam pasar tertentu. Jenis organisasi ini diorientasikan menuju lingkungan eksternal daripada lingkungan internal. Fokusnya pada permasalahan - permasalahan eksternal yang mencakup pemasok, pelanggan, kontraktor, pemegang lisensi, pemerintah dan seterusnya. Fokus utama tipe budaya ini adalah kompetisi dan produktivitas di dalam organisasi „market“ dicapai melalui suatu penekanan kuat pada posisi eksternal dan pengendalian. Diasumsikan bahwa suatu tujuan yang jelas dan strategi yang agresif membawa produktivitas dan profit. Kesuksesan didefinisikan dari segi pangsa pasar dan penetrasi.

3. *The Clan Culture*

Disebut „Clan“ karena jenis organisasinya mirip dengan keluarga besar. Nilai dan tujuan yang dibagi, kesatuapaduan, kepribadian, partisipatif, dan rasa kebersamaan, merupakan jenis organisasi dengan budaya „Clan“ Karakteristik dari jenis organisasi dengan budaya „Clan“ adalah kerja tim, program keterlibatan pegawai, dan komitmen korporat kepada para pegawai. Dalam lingkungan budaya „Clan“ dapat dikelola dengan baik melalui kerja tim (tidak individual) dan

pengembangan pegawai dan pelanggan di anggap sebagai mitra.

4. *The Adhocracy Culture*

Adhocracy adalah *Adhoc*; menunjukkan unit yang dinamis. Asumsinya adalah inovasi dan memelopori inisiatif yang dapat membawa kesuksesan organisasi, terutama dalam bisnis mengembangkan produk dan jasa baru, dan menyiapkan perubahan-perubahan untuk masa yang akan datang. Tujuan utama *adhocracy* adalah memupuk atau membantu perkembangan kemampuan beradaptasi, fleksibilitas dan kreatifitas. Contoh pada budaya ini sering ditemukan pada pengembangan *software house*. Tantangan penting dari organisasi ini adalah untuk memproduksi produk dan jasa yang inovatif dan beradaptasi dengan cepat untuk peluang baru tidak seperti budaya *market* dan *hierarchy*, *adhocracy* yang tidak mempunyai keleluasaan terpusat atau hubungan kewenangan.

Sedangkan menurut Susanto dalam Ardiansyah (2011) ada sepuluh macam karakteristik budaya organisasi yang meliputi:

1. Inisiatif Individu

Seberapa jauh inisiatif seseorang dikehendaki dalam perusahaan. Meliputi tanggung jawab, kebebasan, dan independensi dari masing-masing anggota organisasi. Seberapa besar seseorang diberi wewenang dalam menjalankan tugasnya, seberapa berat tanggung jawab yang harus dipikul sesuai kewenangannya dan seberapa luas kebebasan dalam mengambil keputusan.

2. Toleransi

Seberapa jauh sumber daya manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mau menghadapi resiko di dalam pekerjaannya.

3. Pengarahan

Kejelasan organisasi dalam menentukan tujuan dan harapan terhadap sumber daya manusia terhadap hasil kerjanya. Harapan dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas dan waktu.

4. Integrasi

Bagaimana unit-unit dalam organisasi didorong untuk melakukan kegiatannya dalam suatu koordinasi yang baik. Seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama ditekankan dalam pelaksanaan tugas. Seberapa dalam interdependensi antar sumber daya manusia.

5. Dukungan Manajemen

Seberapa jauh para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.

6. Pengawasan

Meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan untuk melihat secara keseluruhan dari perilaku karyawan.

7. Identitas

Pemahaman anggota organisasi yang loyal kepada organisasi secara penuh. Seberapa jauh loyalitas terhadap organisasi.

8. Sistem Penghargaan

Alokasi reward yang berdasarkan pada kriteria hasil kerja karyawan. Pada perusahaan yang sistem penghargaannya jelas, semuanya telah terstandarisasi berdasarkan kriteria yang telah ditentukan.

9. Toleransi Terhadap Konflik

Usaha mendorong karyawan untuk kritis terhadap konflik yang terjadi. Dalam budaya perusahaan toleransi konfliknya tinggi, perdebatan dalam pertemuan adalah sesuatu yang wajar. Tetapi dalam perusahaan yang toleransi konfliknya rendah, SDM akan menghindari perdebatan dan menggerutu.

10. Pola Komunikasi

Komunikasi organisasi yang terbatas pada hierarki formal dari setiap perusahaan.

Menurut Luthans (2006) faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah kebersamaan dan intensitas. Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai- nilai inti yang dianut secara bersama. Intensitas adalah derajat komitmen anggota kepada nilai- nilai inti budaya organisasi. Deal dan Kennedy (1982) dalam Tika (2006) mengemukakan ciri- ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat adalah sebagai berikut:

1. Anggota- anggota organisasi loyal kepada organisasi,
2. Pedoman dalam tingkah laku digariskan dengan jelas dan dipatuhi oleh anggota
3. Nilai- nilai yang dianut tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari- hari secara konsisten oleh anggota,
4. Organisasi memberikan penghargaan kepada anggota yang berprestasi misalnya inovator tahun ini, pramujual terbaik bulan ini, dan sebagainya.
5. Dijumpai banyak ritual. Pemimpin organisasi selalu mengalokasikan waktu untuk menghadiri acara- acara ritual ini.
6. Memiliki jaringan kultural yang menampung cerita- cerita kehebatan para pahlawannya.

Untuk membangun budaya organisasi yang kuat, adaptif, dan transformasional yang perlu dilakukan para “leader” adalah menggali nilai- nilai individu, kelompok pelaku organisasi, dan nilai- nilai organisasional, kemudian merumuskannya menjadi *shared values* organisasi. Dalam merumuskan *shared values*, sebaiknya manajemen puncak menggunakan pendekatan “*participatory*”, melibatkan partisipasi aktif dari anggota- anggota organisasi pada level

bawah. Manajemen juga perlu mengantisipasi dan mempertimbangkan variabel- variabel nilai yang berasal dari lingkungan eksternal.

2.2.3 Konsep Budaya Organisasi

Menurut Siahaan (2007), budaya organisasi dapat menjadi landasan perilaku bagi semua anggota tim dan kelompok dalam pencapaian sasaran akhir organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi unsur yang menjaga stabilitas karyawan dalam berperilaku di dalam menjalankan fungsi organisasi. Schein (1992) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat ditemukan dalam tiga tingkat yaitu *artefact*, *espoused values*, dan *underlying assumption*. *Artefact* merupakan hal- hal yang dilihat, dirasa, didengar, jika seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya, merupakan proses berpikir. *Espoused values* (nilai- nilai yang mendukung) adalah alasan yang mendorong kita kerjakan. *Underlying assumption* (asumsi dasar) adalah keyakinan yang dianggap sudah dimiliki anggota organisasi.

Wallach (1983) menyatakan ada tiga jenis budaya yaitu: *bureaucratic*, *innovative*, dan *supportive*. Ada organisasi yang menggunakan ketiga jenis budaya ini sekaligus, ada juga yang menggunakan salah satu jenis budaya ini sebagai budaya yang dominan. Wallach (1983) menghasilkan ukuran indikator untuk mengukur budaya organisasi yaitu *Organizational Culture Index* (Wallach, 1983). Horrison'n (1992) menyatakana ada empat jenis alternatif budaya yang di anut oleh organisasi, yaitu: berorientasi power, berorientasi prosedur (*rolel bureaucratic*), berorientasi hasil, dan berorientasi pada kerjasama dan kepercayaan. Menurut Robbins (2008) indikator budaya organisasi ada tujuh yaitu: inovativ dengan memperhitungkan risikon, perhatian pada setiap masalah secara detail, berorientasi kepada hasil, berorientasi kepada karyawan,

berorientasi pada tim, agresif, dan tingkat stabilitas.

Cameron, & freeman (1991) dalam Siahaan (2007) menemukan kerangka konsep tipe budaya organisasi dengan menyatukan hasil penemuan beberapa peneliti (Cambell, 1977; Jung,1923; Mason & Mitroff,1973; Mitroff & Kilmann, 1975; Quinn,1988; Quinn & Mcgrath,1985; Quinh & Rohrbaugh, 1983; Smircich, 1983; Wilkins & Ouchi, 1983, dalam Lund, 2003).

Konsep Cameron & Freeman (1991) dalam Siahaan (2007) untuk mengukur budaya organisasi perusahaan berorientasi pada **karyawan, inovasi, prosedur, dan hasil**. Konsep Cameron & Freeman (1991) ini sangat bagus untuk mengukur bagaimana karyawan perbankan memandang organisasinya.

Menurut Robbins and Judge (2013) budaya organisasi yang kuat (*strong culture*) memberikan dampak besar pada perilaku karyawan dan terkait langsung dengan *labor turnover*. Karena kultur yang kuat akan memberikan dampak pada kesepakatan anggota organisasi mengenai apa yang diyakin oleh sebuah organisasi. Tujuannya untuk membangun kekompakan karyawan, loyalitas dan komitmen terhadap organisasi yang pada akhirnya dapat mengurangi risiko karyawan untuk meninggalkan organisasi.

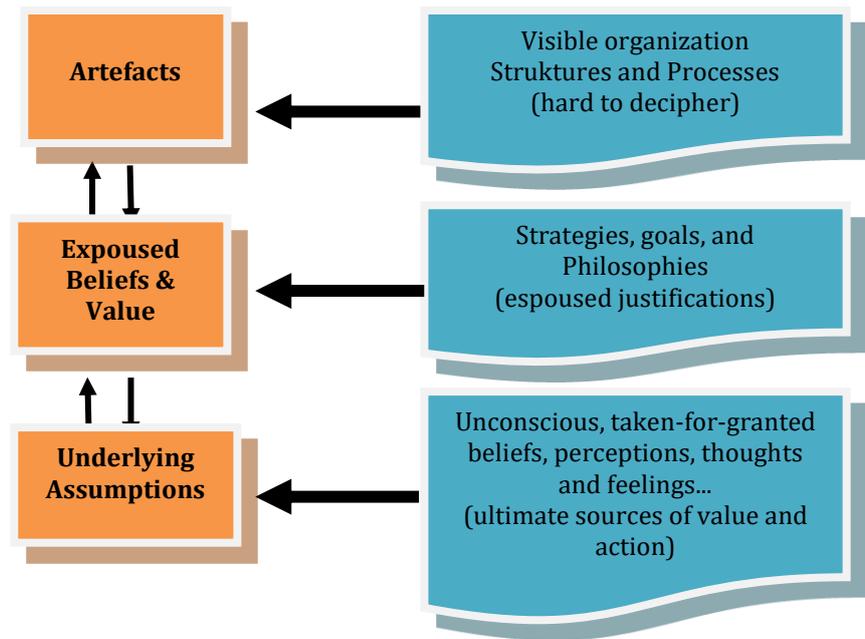
Dalam sebuah organisasi nilai-nilai budaya organisasi dibentuk oleh beberapa indikator, sebagaimana disebutkan oleh Hofstede, *et.al* (1993), yaitu:

1. Profesionalisme pegawai;
2. Jarak dari manajemen;
3. Sikap terbuka;
4. Keteraturan pegawai;
5. Rasa tidak curiga;
6. Integrasi pegawai;

Menurut Kreitner & Kinicki (2007), dalam Torang (2013), mengungkapkan bahwa budaya organisasi juga dapat difungsikan sebagai: identitas organisasi, komitmen kolektif,

stabilitas sistem dan sebagai alat yang memberikan pengertian. Budaya organisasi menurut Schein (2004) mengacu ke suatu system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya untuk membedakan organisasi itu terhadap organisasi lain. Schein menjelaskan unsur-unsur budaya, yaitu: ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat-istiadat, perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat, asumsi dasar, sistem nilai, pembelajaran/pewarisan, dan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Selanjutnya Schein menyatakan bahwa budaya terdiri dari 3 (tiga) lapisan atau tingkatan, yaitu:

- a. **Artefacts**, tingkat pertama/atas dimana kegiatan atau bentuk organisasi terlihat seperti struktur organisasi maupun proses, lingkungan fisik organisasi dan produk-produk yang dihasilkan.
- b. **Espoused Values**, tingkat kedua adalah nilai-nilai yang didukung, terdiri dari strategi, tujuan, dan filosofi organisasi. Tingkat ini mempunyai arti penting dalam kepemimpinan, nilai-nilai ini harus ditanamkan pada tiap-tiap anggota organisasi.
- c. **Underlying Assumption**, asumsi yang mendasari, yaitu suatu keyakinan yang dianggap sudah harus ada dalam diri tiap-tiap anggota mengenai organisasi yang meliputi aspek keyakinan, pemikiran dan keterikatan perasaan terhadap organisasi.



Gambar: 2.4 *Levels of Culture*

Sumber: Schein (2010)

Schein (2004: 25) mengatakan bahwa: *many other culture researces prefer the tern basic value to describ the consep of the deepst leves. I prefer basic assumptions because these tend to be taken for granted by group mambbers and are treated as nonnegotiable. Value are open to discussion and people can agree to disagree about then. Basic assumptions are so taken for granted that some one who does not holdthem is viewed as a"foreigner" or as "crazy" and is aotomatically dismissed. The major level of cultural analysis are shon in figure.*

Schein melihat budaya organisasi dari 3 (tiga) variable dimensi budaya organisasi, yaitu dimensi adaptasi eksternal (*external adaptation tasks*), dimensi integrasi internal (*internal intergration tasks*) dan dimensi asumsi-asumsi dasar (*basic underlying assumptions*), lebih lanjut dijelaskan sebagai berikut:

a. Dimensi Adaptasi Eksternal (*External Adaptation Tasks*)

Sesuai teori Schein, maka untuk mengetahui variable Dimensi Adaptasi Eksternal, indikator-indikator yang akan diteliti lebih lanjut meliputi: misi, tujuan, sarana dasar, pengukuran keberhasilan dan strategi cadangan. Pada organisasi *bussines/private* yang berorientasi pada *profit*, misi merupakan upaya adaptasi terhadap kepentingan-kepentingan investor dan stakeholder, penyedia barang-barang yang dibutuhkan untuk produksinya, manager, karyawan, masyarakat, pemerintah dan konsumen.

b. Dimensi Integrasi Internal (*Internal Intergration Tasks*)

Dimensi Integrasi Internal, indikator-indikator yang akan diteliti, yaitu: bahasa yang sama, batasan dalam kelompok, penempatan status/kekuasaan, hubungan dalam kelompok, penghargaan dan bagaimana mengatur yang sulit diatur.

c. Dimensi Asumsi-Asumsi Dasar (*Basic Underlying Assumptions*)

Indikator-indikator yang untuk mengetahui variable dimensi asumsi-asumsi dasar, yaitu: hubungan dengan lingkungan, hakekat kegiatan manusia, hakekat kenyataan dan kebenaran, hakekat waktu, hakekat kebenaran manusia, hakekat hubungan antar manusia, homogenitas versus heterogenitas.

Dalam penelitian ini variable budaya organisasi merupakan variable eksogen yang memiliki beberapa dimensi yang mengacu kepada asumsi dasar yang dikemukakan oleh Schein. Dimana asumsi dasar tersebut akan menentukan bagaimana anggota organisasi berpersepsi, berpikir dan merasakan yang bermula dan nilai-nilai yang didukung yang akan sangat menentukan interaksi dengan lingkungan sekitarnya. Bilamana perilaku setiap anggota organisasi tersebut telah sesuai dengan berbagai program yang dilaksanakan oleh organisasi yang bersangkutan dalam rangka mewujudkan misinya, maka dengan sendirinya perilaku

tersebut akan dapat digunakan untuk memecahkan berbagai permasalahan yang muncul.

Dimensi budaya organisasi menurut Lumbanraja (2007), yaitu: layanan prima, kedisiplinan dan kreativitas. Pemilihan ketiga dimensi tersebut didasarkan kepada alasan-alasan sebagai berikut:

- (1) Dimensi Layanan Prima, dimensi layanan prima sangat relevan untuk digunakan dan analisis karena masalah utama yang terjadi pada pemerintahan daerah adalah masih belum profesionalnya kinerja birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
- (2) Dimensi Kedisiplinan, dimensi kedisiplinan sangat relevan untuk digunakan dan dianalisis, karena rendahnya komitmen pekerja pemerintahan terhadap organisasi terlihat dari rendahnya tingkat disiplin mereka, terutama yang berhubungan dengan ketidaktertiban kerja dikalangan instansi pemerintah. Selanjutnya budaya organisasi yang tercermin melalui budaya kerja merupakan aspek penting yang menentukan sikap kerja seorang pegawai baik itu kinerja, kepuasan kerja maupun tingkat kemangkiran (Luthan, 2005).
- (3) Dimensi Kreativitas, berbagai perubahan yang sedang terjadi baik secara internal (otonomi daerah) maupun eksternal (era globalisasi) yang sedang dihadapi oleh organisasi pemerintahan, menuntut kreativitas dari para anggota organisasi pemerintahan dalam melaksanakan berbagai program yang dipakai sebagai strategi dalam rangka mencapai tujuan dan misi organisasi tersebut. Sehubungan dengan itu dimensi kreativitas sangat relevan untuk digunakan dan dianalisis sebagai salah satu nilai yang didukung dalam melembagakan budaya organisasi pemerintahan.

Bedasarkan teori-teori, hasil penelitian sebelumnya mengenai budaya organisasi, maka untuk mengukur dan menganalisis konsep budaya organisasi pada Bank Aceh dilakukan dengan beberapa konsep yang sangat populer pada Bank Aceh. Untuk dapat mengemban visi dan misi Bank Aceh, karyawan dan manajemen Bank Aceh menganut dan meyakini, mengamalkan dan melaksanakan nilai-nilai budaya yang akan dikembangkan dirumuskan sebagai **CAYA PROFIT ASA BERSAMA KARYA** seperti terlihat pada tabel 2.2 dibawah ini yaitu:

Tabel 2.2 Nilai-Nilai Budaya Kerja Karyawan Bank Aceh

Nilai-Values	Definisi-Definition	Perilaku Utama (Basic Behaviors)
1. Kepercayaan (CAYA) Trust	Membangun sikap percaya sesama unsur Stakeholders <i>Built trust fellow elements stance stekeholder</i>	1. Saling menghargai <i>(Mutual respect)</i> 2. Jujur dan saling keterbukaan <i>(Honesty and mutually transparency)</i>
3. Profesional dan Integritas (PROFIT) Profesional and Integrity	Menjalankan “komitmen” dengan penuh tanggung jawab, akurat, tuntas dan tepat waktu <i>Running a “commitment” with full responsibility, accurate, complete and timely</i>	3. Bertanggung jawab <i>(Responsible)</i> 4. Memberikan solusi terbaik <i>(Provide the best solution)</i> 5. Kompeten <i>(Competence)</i> 6. Disiplin <i>(Discipline)</i> 7. Berdaya juang tinggi <i>(Endurance)</i>
2. Kepuasan Nasabah (ASA) Customer Satisfaction	Memberikan nilai tambah yang tinggi bagi mitra usaha <i>Provide high added value for business partners</i>	8. Memberikan pelayanan yang memuaskan <i>(Provide statisfied service)</i> 9. Ramah dan Cepat tanggap terhadap kebutuhan nasabah <i>(Hopitality and responsive on customer’s need)</i>

<p>3. Berkembang Bersama (BERSAMA) Growth Together</p>	<p>Bersinergi melalui kemitraan yang saling menguntungkan secara terus menerus <i>Synergy through a mutually beneficial partnership is continuously</i></p>	<p>10. Memahami & memenuhi kebutuhan (<i>Knowing and comply on business need</i>) 11. Berpikiran ndan berwawasan terbuka (<i>Knowledge and minded</i>)</p>
<p>4. Karya Berkesinambungan (KARYA) Sustainable Effort</p>	<p>Mengembangkan krestifitas di segala bidang untuk mendapatkan nilai tambah yang optimal <i>Develop creativity in all fields to obtain the optimal value</i></p>	<p>12. Kreatif dan Inovatif (<i>Creative and innovativ</i>) 13. Berorientasi Bisnis (<i>Business oriented</i>) 14. Perbaikan secara terus menerus (<i>Subtanable improvement</i>)</p>

Berdasarkan tabel 2.2 diatas dapat dijelaskan bahwa karyawan Bank Aceh memahami dan meyakini nilai-nilai ini secara inspiratif menggambarkan KARYA BERSAMA akan menimbulkan ASA yang memberikan *earning* bagi *stakeholders* dalam artian luas, yang akan membawa Bank Aceh pada masa kegemilangan yang penuh CA(HA)YA (*This value is inspiringly describe COLLECTIVE WORK that rise the HOPE to give earning to the stakeholders in widw meaning, which will bring the Bank Aceh in the full glory of the LIGHT*).

2.3 Teori Tentang Gaya Kepemimpinan

2.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah komoditas yang sangat dicari dan bernilai tinggi, dalam kurun waktu 15 tahun ini publik semakin terpesona engan ide tentang kepemimpinan. Orang-orang terus menanyai diri sendiri dan orang lain, tentang apa yang dapat membuat seseorang menjadi pemimpin yang baik. Sebagai individu, mereka mencari lebih banyak informasi tentang cara

menjadi pemimpin yang efektif. Menurut Northouse (2013) Kepemimpinan adalah cara untuk meningkatkan kehidupan pribadi, sosial, dan profesional mereka. Saat ini perusahaan berupaya mencari orang dengan kemampuan kepemimpinan karena perusahaan percaya, orang seperti ini membawa aset khusus untuk organisasi mereka dan akhirnya akan meningkatkan profit. Selanjutnya Bangun (2012) kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuan. Demikian pula Stoner *et.al* (1995) mendefinisikan kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Mas'ud (2004) *Leadership* (Kepemimpinan) adalah proses yang digunakan pimpinan untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (anak buah/bawahannya).

Robbins (2008) mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Luthans (2006) Selain pengaruh, kepemimpinan juga didefinisikan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tertentu. Yulk (2010) membedakan antara manajemen dan kepemimpinan dengan pernyataan bahwa, *Management seeks produce predictability and allocating resources*; sedangkan *Leadership seeks to produce organization change*. Pengertian ini mengatakan bahwa perbedaan terletak pada fungsi dan aktivitasnya. Kepemimpinan berkaitan dengan penanggulangan perubahan, sedangkan manajemen berkaitan dengan penanggulangan kompleksitas. Ini artinya kepemimpinan tidak hanya berarti memimpin manusia, tetapi juga memimpin

perubahan, menentukan arah dengan cara mengembangkan suatu visi masa depan, kemudian mereka menyatukan orang-orang dengan mengkomunikasikan visi ini dan menginspirasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi, dalam Noor (2013). Gaya kepemimpinan berkenaan dengan cara-cara yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seorang manajer pada saat ia mempengaruhi perilaku bawahannya. Menurut Hersey dan Blanchard (1992) “gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan melalui orang lain yang dipersepsikan orang-orang itu”. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor terpenting dari kesuksesan suatu organisasi.

Flippo (1992) merumuskan gaya kepemimpinan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan orang dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Menurut House (1997) yang dikenal dengan *path- goal theory* menjelaskan bagaimana seorang manajer mempengaruhi bawahannya melalui perilaku. Ada 4 tipe gaya kepemimpinan versi teori *path- goal* yaitu: kepemimpinan direktif (*directive leadership*), kepemimpinan suportif (*supportive leadership*), kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*), dan kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi (*achievement oriented*). Teori *path- goal* di dasarkan pada teori ekspektasi (pengharapan).

Menurut O’Leary (2001) gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Sedangkan menurut Bass dalam Yukl (2001) gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengubah dan memotivasi

para pengikut sehingga mereka merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin. Gaya kepemimpinan transaksional menurut Bycio, et al. (1995) adalah gaya kepemimpinan yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

Berikut ini disampaikan banyaknya faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan sehingga mengakibatkan banyak gaya kepemimpinan yang ditemukan oleh peneliti, antara lain:

- 1) Blake dan Mounton (1991) menemukan lima gaya kepemimpinan yaitu: gaya tim (*team style*), gaya pertengahan (*middle of the road style*), gaya kerja (*authority style*), gaya santai (*country club style*), dan gaya mengalah (*improverished style*).
- 2) Fiedler (1972) menemukan dua gaya kepemimpinannya yaitu: gaya orientasi hubungan (*relationship oriented*) dan gaya orientasi tugas (*task oriented*).
- 3) Harsey dan Blanchard (1984) dengan 4 gaya kepemimpinan yaitu: gaya instruktif (kompetisi dan komitmen bawahan rendah), gaya konsultatif (kompetisi rendah dan komitmen tinggi), gaya berpartisipasi (*participating*), dan gaya mendelegasikan (*delegating*).
- 4) Burns (1978) meneliti gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dalam dunia politik. Kemudian gaya kepemimpinan tersebut dipopulerkan dan dikembangkan oleh Bass tahun 1980 menjadi gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez faire*.

2.3.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Istilah kepemimpinan transformasional pertama sekali dicetuskan oleh Downton (1973) sebagai pendekatan penting untuk kepemimpinan, dimulai dengan karya klasik oleh sosiolog politis, James McGregor Burns yang bertajuk *leadership* (1978). Burns membedakan dua jenis kepemimpinan: *Transactional* dan *transformational*, kepemimpinan transaksional merujuk pada kumpulan model kepemimpinan yang berfokus pada pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan pengikutnya, sedangkan kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Selanjutnya gaya kepemimpinan ini dikembangkan dalam konteks organisasi, dimana kepemimpinan transformasional peduli dengan perbaikan kinerja pengikut, dan mengembangkan pengikut ke potensi maksimal mereka (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1990a) dalam Northouse (2013). Burns (1978) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana pemimpin dan bawahan mengangkat satu sama lainnya ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. "*leaders and followers raise one another to higher levels of moralty and motivation*", dimana pemimpin berusaha untuk mengubah kesadaran pengikutnya akan cita-cita dan nilai moral seperti persamaan, keadilan, kedamaian, serta kemanusiaan dan bukannya didasarkan emosi, seperti ketakutan, kecemburuan, ataupun kebencian.

Kepemimpinan transformasional merupakan satu dari teori kepemimpinan yang paling terkenal dalam pendekatan kepemimpinan terbaru, teori kepemimpinan transformasional ini memiliki empat kelebihan, yaitu:

- Pemimpin transformasional tidak menyukai kekuasaan secara penuh, sehingga mendelegasikan kekuasaan kepada pengikutnya dengan cara mengembangkan kemampuan dan

rasa percaya diri bawahan, menciptakan tim- tim kerja yang bisa mengatur diri sendiri, dan menghilangkan pengawasan yang tidak perlu (Avolio & Gibson, 1988; Yukl, 2002).

- Pemimpin transformasional sering melatih bawahannya sehingga meningkatkan kinerja dan komitmen bawahan (Barling dkk, 1996; Dvir dkk, 2002).
- Pemimpin transformasional berpegang pada “tanggung jawab moral” yang memotivasi perubahan terhadap keinginan memenuhi kebutuhan pribadi menjadi keinginan untuk mencapai tujuan tim dan organisasi.
- Kepemimpinan transformasional sering ditemukan dan diterapkan pada berbagai tingkat pada organisasi dan relevan untuk berbagai situasi serta cocok digunakan pada organisasi yang melakukan perubahan secara besar- besaran (Bass 1996; 1997).

Kepemimpinan transformasional merupakan paradigma yang baru dalam memahami kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional dinilai lebih mampu menangkap fenomena kepemimpinan dibanding tipe-tipe kepemimpinan sebelumnya. Bahkan banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat bahwa tipe kepemimpinan ini merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin dan sekaligus menyempurnakan ide- ide yang dikembangkan dalam tipe- tipe kepemimpinan sebelumnya.

Dalam Robbins & Judge (2013), *Transformational Leaders inspire follower to transcend their self-interest for the good of the organization and can have an extraordinary effect on their followers.* (Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mengaruhi yang luar biasa. Luthans (2011), *Transformational Leadership is based more on leaders shifting the value, believe, and needs of their followers.* (Kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan

kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya. Mohammed Zairi, dalam Siahaan (2007) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang lebih sesuai di abad 21 ini adalah transformasional, dimana pada abad ini penuh dengan perubahan besar dari lingkungan bisnis modern dan perubahan besar pada kemajuan teknologi. Pemimpin transformasional memiliki landasan moral yang kuat, tanggung jawab untuk mengatur karyawan, menggerakkan motivasi karyawan, inovasi, membimbing dan mengembangkan serta berorientasi pada stakeholder.

Characteristic of Transactional and Transformational Leaders

Transactional Leader

- *Contingent Reward: Contracts exchange of rewards for effort, promises rewards for good performance, recognizes accomplishments.*
- *Management by Exception (active): Watches and searches for deviations from rules and standards, takes correct action.*
- *Management by Exception (passive): Intervenes only if standards are not met.*
- *Laissez-faire: Abdicates responsibilities, avoids making decisions.*

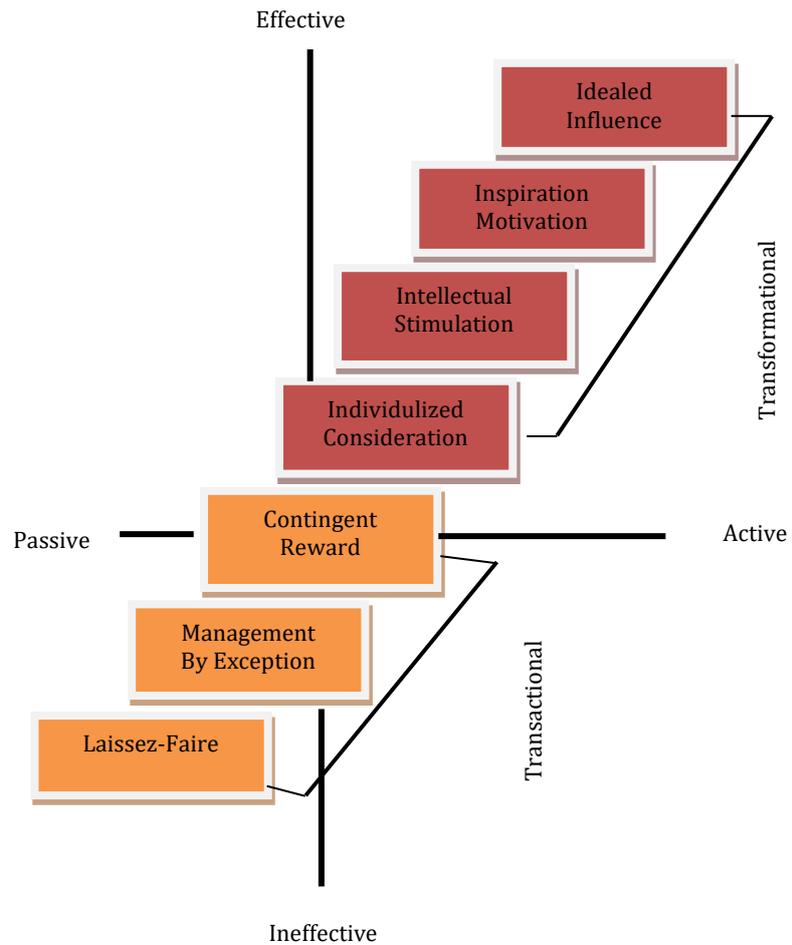
Transformational Leader

- *Idealized Influence: Provides vision and sense of mission, instills pride, gains respect and trust.*
- *Inspirational Motivation: Communicates high expectations, uses symbols to focus efforts, expresses important purposes in simple ways.*
- *Intellectual Stimulation: Promotes intelligence, rationality, and careful problem solving.*
- *Individualized Consideration: Gives personal attention, treats each employee individually, coaches, advises.*

Gambar: 2.6 Karakteristik Pemimpin Transaksional dan Transformasional

Sumber: Bass 1990 dalam Robbins & Judge (2013)

Menurut Robbins & Judge (2013), kepemimpinan transaksional dan transformasional hendaknya tidak dipandang sebagai pendekatan yang saling bertentangan, kedua jenis kepemimpinan ini saling melengkapi, tetapi tidak berarti keduanya sama penting. Kepemimpinan transformasional lebih unggul dari pada kepemimpinan transaksional dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai kalau hanya pendekatan transaksional yang diterapkan. Tetapi, yang sebaliknya tidak berlaku, jadi apabila anda adalah seorang pemimpin transaksional, anda adalah seorang pemimpin yang biasa-biasa saja. Pemimpin yang paling baik memiliki sifat transaksional dan transformasional sekaligus.



Gambar: 2.7 *Full Rangge of Leadership Model*
 Sumber: Bass, B.M, dalam Robbins & Judge (2013)

Berdasarkan gambar 2.7 tentang gambaran utuh kepemimpinan. Laissez-faire adalah model yang paling pasif dan karena itu merupakan perilaku pemimpin yang paling tidak efektif. Para pemimpin yang menggunakan gaya ini jarang dianggap efektif. Manajemen dengan pengecualian entah aktif ataupun pasif sedikit lebih baik daripada laissez-faire, tetapi masih dianggap tipe kepemimpinan yang tidak efektif.

Pemimpin yang menerapkan manajemen dengan pengecualian cenderung hanya memberikan reaksi saat ada masalah, yang sering kali sudah terlambat. Kepemimpinan yang memberikan penghargaan bersyarat bisa menjadi gaya kepemimpinan yang efektif. Namun, pemimpin seperti ini tidak bisa mendorong karyawannya untuk bekerja di luar cakupan tugasnya. Hanya dengan empat gaya kepemimpinan yang lain semuanya merupakan aspek dari kepemimpinan transformasional pemimpin bisa memotivasi karyawan untuk bekerja di atas ekspektasi dan mengurbankan kepentingan pribadi mereka demi kepentingan organisasi. Perhatian individual, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pengaruh yang ideal, seluruhnya mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, meningkatkan produktivitas, memiliki moral kerja serta kepuasan kerja yang lebih tinggi, meningkatkan efektivitas organisasi, meminimalkan perputaran karyawan, menurunkan tingkat ketidakhadiran, dan memiliki kemampuan menyesuaikan diri secara organisasional yang lebih tinggi. Berdasarkan model ini, pemimpin umumnya paling efektif bila mereka secara rutin menerapkan masing-masing dari keempat perilaku transformasional. Berikut kepemimpinan transformasional memiliki empat karakteristik utama (Bass, 1994)

1. ***Idealized Influence- charisma*** (pengaruh ideal); pemimpin memiliki perilaku dan gaya kepemimpinan yang membuat para pengikutnya bangga, mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya. Hal yang dilakukan pemimpin supaya jadi panutan seperti memberi perhatian pada kebutuhan bawahannya lebih dari kebutuhan priadinya, pemimpin berbagi resiko dengan bawahan, dalam arti sama- sama menanggung resiko yang ada serta bersikap konsisten, pemimpin dapat diandalkan untuk melakukan sesuatu yang benar, pemimpin berperilaku sesuai dengan etika dan moral. *Idealized Influence- Charisma*

dikembangkan oleh pemimpin yang bekerja bersama bawahannya yang menunjukkan dan meyakinkan bahwa tujuan dan misi dapat dicapai bila bekerja sama.

2. **Inspirational Motivation** (motivasi inspirasi); Pemimpin memotivasi dan merangsang inspirasi bawahan, memberitahukan visi perusahaan secara jelas dan menarik, mendemonstrasikan komitmen terhadap seluruh tujuan organisasi, berbicara dengan semangat dan antusias, membangkitkan motivasi karyawan untuk melakukan apa yang harus dilakukan, dan mampu mengkomunikasikan tujuan- tujuan penting dengan cara yang sederhana.
3. **Intellectual Stimulation** (stimulasi intelektual); Pemimpin merangsang imajinasi karyawan, mendorong karyawan mengatasi masalah lama dengan ide- ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi bawahan, memberikan motivasi pada bawahan untuk mencari pendekatan- pendekatan baru dalam melaksanakan tugas- tugas organisasi. Pemimpin mampu meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama. Pemimpin tipe ini mendorong semua bawahannya untuk berpikir kritis, inovatif, kreatif dan memotivasi bawahan untuk terlibat dalam tanggung jawab dan kerjasama.
4. **Individualized Consideration** (konsiderasi individu); Pemimpin lebih *people oriented*, mau mendengarkan saran bawahan, memikirkan kesejahteraan bawahan, serta memenuhi kebutuhan pengembangan karir bawahan. Pemimpin memberikan perhatian, membimbing, dan melatih bawahan secara khusus. Pemimpin membantu dan mendukung bawahan untuk mengikuti program pelatihan, pengembangan dan menyekolahkan serta membuat terjadinya perubahan pekerjaan (*job relation*) yang disesuaikan dengan bakat, dan kemampuan bawahan. Keempat gaya transformasional diatas saling berhubungan

dan secara bersama-sama berinteraksi dalam mempengaruhi para pengikutnya. Organisasi diseluruh dunia membutuhkan pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki tingkat yang tinggi pada integritas dan termotivasi memimpin bawahannya agar mencapai kinerja yang tinggi.

Kepemimpinan transformasional menurut pandangan Bass (1990), adalah bahwa perlu memperluas pandangan mengenai kepemimpinan dan motivasi. Bass mempertanyakan pandangan yang menyatakan bahwa unjuk kerja merupakan fungsi tersedianya imbalan ekstrinsik, yang berarti semakin tinggi nilai ekstrinsik yang ditawarkan maka orang akan semakin bersedia melakukan, walaupun orang tersebut tidak tertarik. Menurut Bass, ada orang yang bersedia bekerja keras melaksanakan tugas yang sulit dan menantang, walaupun tanpa imbalan ekstrinsik. Ini berarti tidak semua orang bekerja keras karena imbalan ekstrinsik, tapi karena adanya motivasi intrinsik (Kusumawati, 2007). Selain itu, *leadership style* yang baik akan dapat menciptakan kepuasan kerja dan mendorong kinerja bawahannya (As'ad, 2000). Seseorang didorong untuk bekerja atau beraktivitas karena berharap bahwa hal tersebut akan membawa pada keadaan yang lebih baik dan memuaskan daripada keadaan sebelumnya (As'ad, 2000). Dorongan untuk bekerja dengan lebih baik selain sebagai media untuk pemenuhan kebutuhan hidup manusia, juga merupakan suatu bentuk aktivitas untuk mendapatkan kepuasan diri.

Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional pertama kali dicetuskan oleh Downton (1973) dikembangkan oleh Burns (1978) dalam Northouse (2013: 176) sebagai pendekatan penting untuk kepemimpinan, dimulai dengan karya klasi oleh sosiologi politis, James MacGregor Burns yang bertajuk *Leadership*. Selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks

organisasi oleh Bernard Bass. Burn membedakan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Menurut Burns (dalam Yukl, 1998) “Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.”

Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional menurut Burn (dalam Yukl, 1998) adalah “Kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka.” Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya, dan kontingensi. Kebanyakan teori terbaru dari kepemimpinan transformasional amat terpengaruhi oleh Burns (1976). Menurut Burns (dalam Yukl 2010:290) “Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.” Menurut Bass (dalam Yukl, 1996:224) bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Yukl (2009:315) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemanjuran diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Disini para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi. Sedangkan menurut O’Leary (2001), “Kepemimpinan transformasional adalah gaya

kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.” Pemimpin transformasional bisa berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku sesuai pada setiap tahap proses transformasi (Tjiptono dan Syakhroza 1999:41).

Bass (1985) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang berlangsung melebihi dari sekedar pertukaran atau imbalan bagi kinerja yang ditampilkan oleh pengikut tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen (Jung dan Avolio, 1999:209 dalam Sunarsih 2001). Menurut Jung dan Virgin Group (dalam Robbins, 2006:472), “Pemimpin transformasional memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pengikut dan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggalakan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.” Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran yang mengarahkan organisasi pada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya (Locke 1997). Dengan diterapkannya kepemimpinan transformasional maka bawahan akan merasa dipercaya, dihargai dan bawahan akan lebih menghargai pimpinannya. Menurut Bass (1990) faktor-faktor kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

- a. Karisma, ditandai dengan kekuatan visi dan penghayatan akan misi, menimbulkan hormat, meningkatkan optimisme, menekankan pentingnya tujuan, dan pemimpin akan membuat bawahan memiliki kepercayaan diri.

- b. Inspirasional, mencakup kapasitas seorang pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menyampaikan tujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya.
- c. Perhatian Individual, dapat berupa bimbingan dan mentoring kepada bawahan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya dan memberi perhatian khusus agar bawahan dapat mengembangkan kemampuan.
- d. Stimulus Intelektual yakni kemampuan pemimpin untuk menghilangkan keengganan bawahan untuk mencetuskan ide-ide, mendorong bawahan lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari bawahan dalam memecahkan permasalahan.

Disisi lain kepemimpinan transformasional peduli dengan perbaikan kinerja pengikut, dan mengembangkan pengikut ke potensi maksimal mereka (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1990a). Orang yang menampilkan kepemimpinan transformasional sering kali memiliki kumpulan nilai serta prinsip internal yang kuat. Mereka efektif dalam memotivasi pengikut untuk bertindak dengan cara yang mendukung kepentingan yang lebih besar, dari pada kepentingan mereka sendiri (Kuhnert, 1994). Menurut Northouse (2013: 180), faktot-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh isel karisma, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan yang diadaptasi.

2.3.3 Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Northouse (2013:184) Kepemimpinan transaksional berbeda dari kepemimpinan transformasional, karena pemimpin transaksional tidak menyesuaikan kebutuhan pengikut atau berfokus pada pengembangan pribadi mereka. Pemimpin transaksional mengubah nilai dengan pengikut untuk mengembangkan program mereka sendiri dan

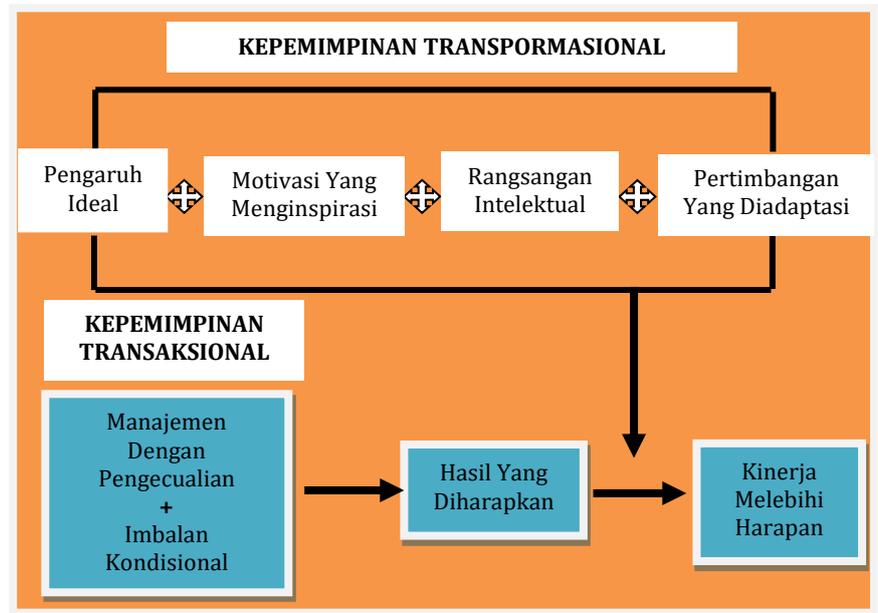
pengikut (Kuhnert, 1994). Pemimpin transaksional berpengaruh, karena mereka sangat peduli dengan pengikut supaya mereka melakukan apa yang diinginkan pemimpin (Kuhnert & Lewis, 1987) dalam Northouse (2013:184).

Dalam Robbins & Judge (2013), *Transactional Leaders, who guide their followers toward established goals task requirements*. (Pemimpin transaksional adalah pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka). Luthans (2011), *The More Traditional Transactional Leadership involves an exchange relationship between leaders and followers*. (Kepemimpinan transaksional tradisional mencapai hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut). Menurut Bycio *et.al* (1995), kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

Kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu (misalnya, bonus) kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin (misalnya, kinerja karyawan tinggi). Di sisi lain, bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin disamping untuk memperoleh imbalan atau penghargaan, juga untuk menghindarkan diri dari sanksi atau hukuman. Disini tercipta hubungan mutualisme dan kontribusi kedua belah pihak akan memperoleh imbalan (Bass, 2003; Humphreys, 2002; Yammarino, 1993). Pemimpin transaksional digambarkan oleh Bass (1985) sebagai seorang yang berperilaku sebagai berikut:

1. Yang mengetahui apa yang diinginkan bawahan memperoleh apa yang diinginkan bila upaya yang mereka lakukan sesuai,
2. Yang menjanjikan suatu imbalan, sebagai pertukaran (*exchange*) dengan upaya yang dilakukan bawahan,
3. Yang *responsive* pada minat pribadi bawahan.

Dari penjelasan di atas disimpulkan bahwa pemimpin transaksional sebagai seorang yang memiliki intensitas yang tinggi dalam aspek pertimbangan dan perhatian pada kebutuhan pribadi dan yang memiliki intensitas tinggi terhadap unpan balik. Hal tampak dari evaluasi yang dilakukan oleh penyelia terhadap pekerjaan bawahan, dan menyampaikan pada bawahan hasil kerja mereka. Kepemimpinan transaksional dipengaruhi sikap, perilaku, dan motivasi bawahan karena adanya balas jasa dan hukuman yang menjadi motivator bawahan dalam bekerja.



Gambar : 2.8 Dampak Lain Kepemimpinan Transfomasional dan Transaksional

Sumber : Bass (1990), dalam Northouse (2013)

Kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang lebih besar dari pada kepemimpinan transaksional, sedangkan kepemimpinan transaksional memberi hasil yang diharapkan, kepemimpinan transformasional menghasilkan kinerja yang lebih dari pada yang diharapkan. Dalam meta analisis dari 39 kajian dalam literatur transformasional, Lowe, Kroeck dan Sivasubramanian (1996) mendapati bahwa orang yang melaksanakan kepemimpinan transformasional dianggap menjadi pemimpin yang lebih efektif, dengan hasil kerja yang lebih baik dari mereka yang hanya menampilkan kepemimpinan transaksional, dalam Northouse (2013:183).

2.3.4 Karakteristik Kepemimpinan Transaksional

Menurut Northouse (2013:184) Kepemimpinan transaksional berbeda dari kepemimpinan transformasional, karena pemimpin transaksional tidak menyesuaikan kebutuhan pengikut atau berfokus pada pengembangan pribadi mereka. Pemimpin transaksional mengubah nilai dengan pengikut untuk mengembangkan program mereka sendiri dan pengikut (Kuhnert, 1994). Pemimpin transaksional berpengaruh, karena mereka sangat peduli dengan pengikut supaya mereka melakukan apa yang diinginkan pemimpin (Kuhnert & Lewis, 1987) dalam Northouse (2013:184). Northouse (2013:184) berpendapat bahwa, faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transaksional yaitu imbalan kondisional dan manajemen dengan pengecualian, yaitu sebagai berikut:

1. **Imbalan Kondisional**, proses pertukaran antara pemimpin dan pengikut dimana upaya pengikut, dipertukarkan untuk imbalan tertentu. Pemimpin mencoba untuk mendapatkan kesepakatan dari pengikut tentang apa yang harus dilakukan dan imbalan apa yang akan ada untuk orang-orang yang melakukan itu.

2. **Manajemen Dengan Pengecualian**, kepemimpinan yang melibatkan kritik membangun, umpan balik negatif, dan dorongan negatif. Manajemen dengan pengecualian memiliki dua bentuk: aktif dan pasif, pemimpin yang menggunakan manajemen pengecualian aktif, mengawasi pengikut secara seksama, kalau-kalau pengikut melakukan kesalahan atau pelanggaran peraturan dan kemudian melakukan tindakan perbaikan. Sedangkan pemimpin yang menggunakan manajemen dengan pengecualian pasif, akan melakukan intervensi hanya setelah standar tidak bisa dipenuhi atau masalah telah terjadi.

Definisi kepemimpinan transaksional tidak terlepas dari pendapat Burn (1978) kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka (Yukl 2010:290). Menurut Yukl (2010:291) kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik. Pemimpin transaksional membantu para pengikut mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, dalam identifikasi tersebut pemimpin harus mempertimbangkan konsep diri dan *self esteem* dari bawahan (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, 2006).

Bass (dalam Yukl 1998) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan bawahan tercermin dari tiga hal yakni:

1. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan.
2. Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan.
3. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan bawahan.

Bass (1985) juga mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri dari dua aspek, yaitu:

1. **Contingent Reward** (imbalan kontingen) yakni pemimpin memberitahu bawahan tentang apa yang harus dilakukan bawahan jika ingin mendapatkan imbalan tertentu dan menjamin bawahan akan memperoleh apa yang diinginkannya sebagai pengganti usaha yang dilakukan.
2. **Management By Exception** (manajemen eksepsi) yakni pemimpin berusaha mempertahankan prestasi dan cara kerja dari bawahannya, apabila ada kesalahan pemimpin langsung bertindak untuk memperbaikinya. Manajemen eksepsi dibagi menjadi dua yakni aktif dan pasif.

Disebut aktif jika pemimpin secara aktif mencari apa ada kesalahan, dan jika ditemukan akan mengambil tindakan seperlunya. Disebut pasif jika pemimpin hanya bertindak jika ada laporan kesalahan, sehingga tanpa ada informasi maka pemimpin tidak mengambil tindakan apa-apa.

Karakteristik Pemimpin Transaksional dan Transformasional

Pemimpin Transaksional

- Penghargaan kontingen: Pertukaran penghargaan dengan usaha yang dikeluarkan; menjanjikan penghargaan untuk kinerja baik; mengakui pencapaian atau prestasi.
- Manajemen berdasarkan pengecualian (aktif): mengawasi dan mencari pelanggaran terhadap aturan dan standar; mengambil tindakan korektif.
- Manajemen berdasarkan pengecualian (pasif): Intervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- Sesuka hati: Menghindari tanggung jawab; menghindari pengambilan keputusan.

Pemimpin Transformasional

- Karisma: Memberi visi dan misi; memunculkan rasa bangga; mendapatkan respek
- Inspirasi: Mengkomunikasikan harapan tinggi; menggunakan

simbol-simbol untuk memfokuskan usaha; mengekspresikan tujuan penting dalam cara sederhana.

- Simulasi Intelektual: Menunjukkan inteligensi; rasional; pemecahan masalah secara hati-hati.
- Memerhatikan Individu: Menunjukkan perhatian terhadap pribadi; memperlakukan karyawan secara individual; melatih; menasihati

Gambar: 2.9 Karakteristik Pemimpin Transaksional dan Transformasional

Sumber: Bass (1990) dalam Luthan (2011)

2.4 Teori Tentang Kepuasan Kerja

2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja seseorang pada dasarnya menyangkut perilaku seseorang dalam bekerja pada perusahaan akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Khususnya di Perusahaan manufaktur kepuasan kerja sangat didambakan oleh semua pihak, karena dalam perusahaan manufaktur kegiatan dimulai dari pengadaan bahan baku sampai menjadi barang jadi penuh dengan tantangan baik secara psikologi maupun jasmani. Kepuasan kerja itu sendiri sebenarnya mempunyai makna apa bagi seorang pekerja ada dua kata yaitu kepuasan dan kerja. Kepuasan adalah sesuatu perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi dari kontribusinya kepada tempat pekerjaannya.

Definisi kepuasan kerja dikemukakan oleh Luthans (2006) adalah suatu keadaan emosi yang senang atau emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Menurut Robbins dan Judge (2010) kepuasan kerja

sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja seseorang dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan (Bangun, 2012) Sedangkan Wexley dan Yulk (2003) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Kemudian Hasibuan (2009) memberi definisi kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini tercermin oleh moral kerja, penempatan, kedisiplinan dan prestasi kerja. Rivai dan Sagala (2011) mengatakan kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu yang bersifat individual, setiap individual memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya.

Lima model kepuasan kerja, yang dikemukakan oleh Kreitner & Kinichi (2005) adalah; *Pertama* pemenuhan kebutuhan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan yang memungkinkan seseorang dapat memenuhi kebutuhannya. *Kedua* ketidakcocokan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. *Ketiga* pencapaian nilai, model ini menjelaskan bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari individu. *Keempat* persamaan, model ini kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan ditempat kerja. *Kelima* watak/genetik, model ini berusaha menjelaskan beberapa orang merasa puas dengan situasi dan kondisi kerja tertentu, namun sebagian lagi merasa tidak puas dengan kondisi tersebut.

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

Karyawan yang puas merupakan pertanda bahwa organisasi tersebut dikelola dengan baik dan menggambarkan hasil kerja manajemen yang efektif dan berhasil. Kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam menghasilkan kinerja yang optimal. Davis (1996) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, yang dirasakan oleh karyawan dalam memandang pekerjaannya. E.A.Locke (1976) seperti dikutip oleh Luthans (2002) mendefenisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan yang menyenangkan atau perasaan positif yang merupakan hasil penilaian pengalaman kerja seseorang.

Kepuasan kerja merupakan kunci utama kesejahteraan dan faktor penting bagi hasil pasar tenaga kerja. "Bila kesejahteraan karyawan diperhatikan maka kinerja bagus, menurunnya *turvoner*, sehingga hal ini menjadi perhatian perusahaan atau organisasi" (Frey dan Stuszer, 2002). Bila memfokuskan pada keuangan, aspek kerja merupakan variabel penting untu dianalisa, yang merupakan variabel penting bagi kinerja keuangan perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan ada dua, yaitu: 1) faktor intrinsik, yang berasal dari dalam diri, yang dibawa karyawan sejak mulai

kerja, misalnya umur, kondisi kesehatan, jenis kelamin, pendidikan, pengetahuan, kemampuan, ketrampilan, pengalaman kerja, cara berpikir, sikap kerja dan sebagainya, serta 2) faktor ekstrinsik, menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan dan yang mengenai pekerjaannya yaitu kondisi fisik pekerjaannya seperti sifat dan jenis pekerjaan, pengawasan, sistem penggajian, kesempatan untuk mengembangkan karir, penempatan karyawan, hubungan dengan rekan sekerja, struktur organisasi perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa pemahaman tentang kepuasan kerja mempunyai aspek yang luas, kepuasan kerja tidak hanya dapat dipahami dari aspek fisik pekerjaannya itu sendiri, akan tetapi dari sisi non fisik. Kepuasan kerja berkaitan dengan fisik dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya, kondisi lingkungan pekerjaannya, ia juga berkaitan dengan interaksinya dengan sesama rekan kerjanya, serta sistem hubungan diantara mereka. Selain itu, kepuasan kerja juga berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Tinggi rendahnya kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa aspek seperti tingkat produktivitas, tingkat absensi, serta tingkat pengunduran diri dari pekerjaan. Selain itu ketidakpuasan kerja dalam banyak hal sering dimanifestasikan dalam tindakan-tindakan destruktif aktif dan pasif, seperti suka mengeluh, menjadi tidak patuh terhadap peraturan, tidak berusaha menjaga aset organisasi, membiarkan hal-hal buruk terus terjadi, dan menghindar dari tanggung jawabnya.

Lund (2003) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang digambarkan pada kepuasan gaji, promosi, supervisi dan kerja sama antar pekerja sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan

kinerjanya, namun hal tersebut sangat dipengaruhi budaya kerja yang kondusif pekerja terhadap organisasi. Hal ini akan memberikan gambaran tentang tindakan, reaksi maupun keputusan mereka terhadap situasi pekerjaannya masing-masing. Kepuasan Kerja telah diteliti secara luas selama empat dekade terakhir dalam penelitian organisasi (Curran, 1999). Sejumlah studi telah meneliti hubungan antar kepuasan kerja dan berbagai variabel organisasi, diantaranya hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja (Lawler dan Porter, 1969; Locke, 1970; Trovik dan Mc.Givern, 1997).

Pernyataan bahwa kepuasan kerja dan sikap kerja terkait dengan kinerja pegawai, telah dibuktikan oleh Iaffaldano dan Muchinsky (1985), adanya korelasi positif yang lemah. Sementara yang lain berdasarkan pada meta analisis Petty, Gee dan Cavender (1984) memperlihatkan hubungan yang kuat positif antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai (Soon Hee Kim, 2002). Walaupun ada ketidaksepahaman para peneliti mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai, studi-studi tersebut mengungkapkan bahwa pegawai yang terpuaskan lebih memiliki tingkat ketidakhadiran dan *turnover* rendah (Tett dan Meyer, 1993). Setiap karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan mempunyai tujuan dan harapan-harapan untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Apabila kebutuhan karyawan tersebut terpenuhi berarti pekerjaan yang digeluti dapat memberikan rasa kepuasan. Namun sebaliknya jika kebutuhannya tidak terpenuhi dengan baik, maka karyawan tersebut merasakan pekerjaannya tidak memberikan rasa kepuasan.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya

perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakannya dan sebaliknya. Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson Terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira (2001: 98), “kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang”.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang baik yang tidak menyenangkan terhadap pekerjaannya. Perasaan senang karyawan akan nampak pada sikap positifnya terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Seperti yang dinyatakan oleh Locke (Luthan. 1995: 126), “kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi yang menyenangkan atau positif sebagai akibat dari pengalaman atau penilaian kerja seseorang. Lebih lanjut dikatakan bahwa kepuasan kerja dari persepsi tentang bagaimana baiknya pekerjaan memberikan sesuatu yang berarti”.

Hal itu juga dinyatakan oleh T. Hani Handoko (2001: 193), bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka.

Perasaan ketidakpuasan kerja karyawan muncul pada saat harapan-harapan mereka tidak terpenuhi. Secara formal, kepuasan kerja adalah tingkat perusahaan seseorang terhadap pekerjaannya.

(Wood, Wallace, and Zeffane, 2001: 113) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut: *“job satisfaction is the degree to which individual feel positively about their job. As concept, job satisfaction also indicated the degree to which the expectation in someone’s psychological contract are fulfilled”*.

Kepuasan kerja adalah tingkatan perasaan positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka. Artinya, kepuasan kerja juga menunjukkan tingkat terpenuhi harapan-harapan individu secara psikologi.

Luthans (2011: 141), *A Comprehensive definition of job satisfaction as involving cognitive, affective, and evaluative reactions or attitudes and state it is "a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience". Job satisfaction is a result of employee" perception of who well their job provides those things that are viewed as important.*

Definisi comprehensive kepuasan kerja meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluasi dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah "keadaan emosi yang senang atau emosi yang positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Kepuasan kerja merupakan suatu konsep yang banyak dimensi artinya bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor. Seperti halnya dinyatakan oleh Mathis (2001), kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi. Secara umum tahap yang diamati adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antar supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri, namun pekerjaan juga mempunyai definisi yang berbeda bagi orang lain.

Menurut Adji Suratman (2003: 92), kepuasan kerja berpangkal dari berbagai aspek kerja seperti upah, kesempatan promosi, penyelia (*supervisor*), dan rekan kerja. Kepuasan kerja juga berasal dari faktor-faktor lingkungan kerja, seperti gaya penyelia (*supervisi*), kebijakan dan prosedur, keanggotaan

kelompok kerja, kondisi kerja dan tunjangan dari sejumlah dimensi yang berhubungan dengan kepuasan kerja, lima diantaranya memiliki karakteristik yang sangat penting. Kelima dimensi itu adalah:

1. Upah: Upah merupakan penentu penting dalam menentukan kepuasan kerja, karena merupakan instrumen dalam memenuhi banyak kebutuhan-kebutuhan pegawai. Uang memfasilitasi pemilihan makanan, tempat tinggal, pakaian dan menyediakan nilai-nilai kesenangan diluar pekerjaan. Lebih jauh lagi, upah merupakan sebuah symbol pencapaian atau sukses dan sumber pengakuan diri. Karyawan sering melihat upah sebagai refleksi keberhasilan manajemen, yaitu sebagai wujud sumbangan karyawan kepada perusahaan.
2. Pekerjaan itu sendiri: Bersama-sama dengan upah, isi dari pekerjaan itu sendiri memainkan bermacam-macam peran utama dalam menentukan bagaimana karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya. Pada umumnya karyawan menginginkan pekerjaan yang menantang, dalam arti kata karyawan tidak menginginkan pekerjaan yang ringan secara rutin. Dua aspek penting dari pekerjaan itu sendiri yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah: jenis pekerjaan (*variety*), metode pengawasan kerja dan langkah kerja (*control over work methods and work place*).
3. Kesempatan Promosi: Kesempatan promosi memiliki dampak sedang dalam tingkat kepuasan kerja. Promosi untuk jabatan tinggi didalam perusahaan, melibatkan kesempatan-kesempatan positif dalam penyeliaan, isi kerja dan upah. Pekerjaan untuk jabatan tinggi dalam perusahaan, memberikan kebebasan lebih kepada karyawan, tugas-tugas kerja yang lebih menantang dan upah kerja.
4. Penyelia: Seperti halnya promosi, penyelia memiliki tingkat sedang dalam menentukan kepuasan kerja.

5. Rekan Kerja (*the work group*): karyawan akan senang jika memiliki kesempatan untuk bercakap-cakap (*conversation*) sementara mereka sedang bekerja. Karyawan tidak menyukai pekerjaan yang memisahkan mereka secara fisik. Kelompok kerja juga memberikan sistem pendukung sosial kepada para karyawan. Pada umumnya, karyawan sering menggunakan rekan kerjanya sebagai sarana untuk memecahkan masalah pribadi atau sebagai sumber kenyamanan.

Hasil penelitian yang dilakukan Ostroff (1992), menunjukkan hubungan positif antara kepuasan kerja kinerja pegawai. Selanjutnya diungkapkan lebih khusus, organisasi dengan pegawai yang lebih puas, berkomitmen, sesuai dan tidak stress tinggi akan memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada pegawai yang kurang puas, kurang berkomitmen, kurang mampu menyesuaikan dan lebih banyak mengalami stress.

Menurut Wexley dan Yukl (2003: 130) dalam Bangun (2012) bahwa ada tiga teori tentang kepuasan kerja, antara lain: teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*), teori keadilan (*equity theory*), dan teori dua faktor (*two factor theory*) dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Porter (1961), yang mendefinisikan bahwa *job satisfaction is the difference between how much of something there should be and how much there "is now"*. Setiap orang menginginkan agar sejumlah pekerjaan yang telah disumbangkan kepada pemberi kerja akan dihargai sebesar yang diterima secara kenyataan. Seseorang yang terpuaskan bila tidak ada selisih antara situasi yang diinginkan dengan yang sebenarnya diterima. Dengan kata lain, jumlah yang disumbangkan kepekerjaannya bila dikurangi dengan apa yang diterima secara kenyataan hasilnya adalah nol, dapat dikatakan

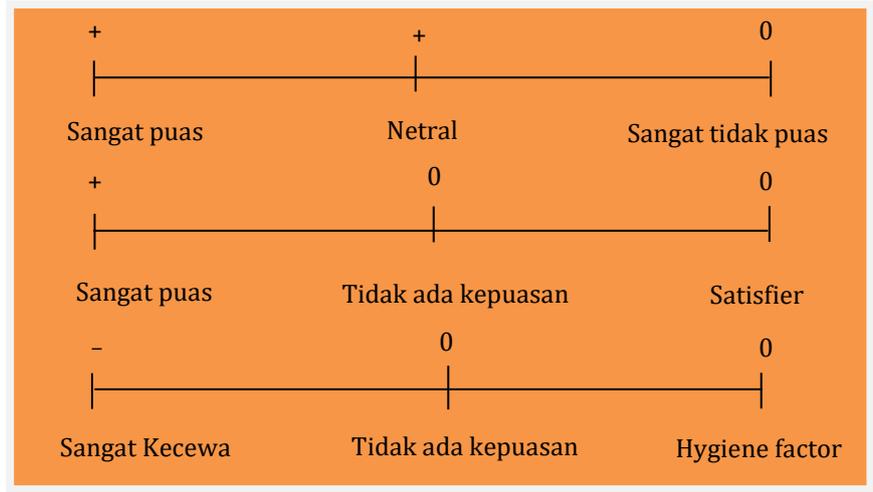
pekerjaan tersebut memberikan kepuasan kerja. Semakin besar kekurangan atau selisih dari pengurangan tersebut, semakin besar ketidakpuasan. Keadaan sebaliknya, jika terdapat lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang dapat diterima yang menimbulkan kelebihan atau menguntungkan, maka orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini perama sekali dikemukakan oleh Zaleznik (1958), kemudian dikembangkan oleh Adams (1963). Teori ini menunjukkan kepada seseorang merasa puas atau tidak puas atau suatu situasi tergantung pada perasaan adil (*equity*) atau tak adil (*inequity*). Perasaan adil dan tidak adil atas suatu situasi didapat oleh setiap orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain pada tingkat dan jenis pekerjaan yang sama, pada tempat maupun ditempat yang berbeda. Secara umum diketahui bahwa keadilan menyangkut penilaian seseorang tentang perlakuan yang diterimanya atas tindakannya terhadap suatu pekerjaan. Seseorang merasa adil apabila perlakuan yang diterimanya menguntungkan bagi dirinya. Sebaliknya, ketidakadilan apabila perlakuan yang diterima dirasakan merugikan dirinya. Perasaan tidak adil yang dialami seseorang tersebut berpengaruh terhadap prestasi kerjanya karena ketidakpuasan yang diperoleh.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg (1959). Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua katagori, yang satu dinamakan "*dissatisfier*" atau "*hygiene factors*" dan yang lain dinamakan sebelumnya dalam bab ini, karena ada keterkaitannya dengan motivasi. Sebagai tambahan akan dijelaskan mengenai hubungan kepuasan dan ketidakpuasan melalui gambar 2.10 berikut:



Gambar: 2.10 Dua Pandangan Sikap Kerja
 Sumber: Wexley dan Yulk (2003)

2.4.2 Manfaat Kepuasan Kerja

Menurut Indrawijaya (2002:72) kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti, emosi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan kerja itu tidak nampak dan nyata tetapi dapat terwujud dalam suatu hasil pekerjaan. Oleh karena itu kepuasan walaupun sulit dan abstrak tetapi perlu diperhatikan.

Lebih lanjutnya Indrawijaya (2002:72) mengemukakan alasan pentingnya perusahaan memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Diantaranya:

1. Alasan nilai para pegawai menggunakan sebagian waktu bangunnya dalam pekerjaannya. Oleh karena itu baik manajer maupun bawahan menginginkan waktu tersebut dapat digunakan dengan baik dengan penuh kesenangan, kegembiraan, dan kebahagiaan.

2. Alasan kesehatan jiwa, pekerjaan dan organisasi merupakan faktor yang dapat menimbulkan tekanan psikologis. Juga sudah diketahui bahwa seseorang yang melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak berharga atau sebagai sesuatu yang penting, cenderung membawanya ke lingkungan keluarga dan masyarakat sekitar.
3. Alasan kesehatan jasmani. Hasil penelitian yang dihasilkan oleh palmore(1969) diamerika serikat membuktikan mereka menyenangi pekerjaannya cenderung berumur panjang dibandingkan dengan yang menghadapi pekerjaan yang kurang mereka senangi. Sudah tentu ketetapan hasil penelitian palmor tersebut masih perlu dibuktikan kembali.

2.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Gomes yang dikutip oleh *Suwanto* dalam buku *Asas-asas Manajemen Sumber Daya Manusia* (2001: 187), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu gaji, keselamatan kerja, promosi, relasi dan kerja, peluang dimasa datang dan pekerjaan itu sendiri. Menurut Hasibuan yang dikutip oleh *Suwanto* dalam buku *Asas-asas Manajemen Sumber Daya Manusia* (2001: 187), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain: balas jasa, penempatan, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan kerja, peralatan, sikap pimpinan dan sifat dari pekerjaannya.

Menurut *Kreitner dan Kinicki* (1998), Aspek-aspek kepuasan kerja yang relevan terdiri atas kepuasan terhadap pekerjaan, gaji, promosi, rekan kerja, dan penyelia. *DeSantris dan Durst* (1996) kepuasan kerja dapat di pengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat dikelompokan kedalam empat kelompok, yaitu:

1. *Monetary, non monetary*
2. Karakteristik pekerjaan (*job characteristics*)
3. Karakteristik kerja (*work characteristics*)
4. Karakteristik individu (*individual characteristic*)

Menurut Blau (1998), kepuasan kerja relevan terhadap penilaian prestasi, ini berarti:

1. Kepuasan kerja adalah: kepuasan terhadap setiap perlakuan yang mereka terima ditempat kerja, termasuk kepuasan terhadap evaluasi pekerjaan, seleksi, pemberian fasilitas dan tunjangan (*benefit*), insentif, atau pemberhentian.
2. Kepuasan kerja bukan merupakan konsep yang berdimensi tunggal, melainkan berdimensi jamak. Seseorang bias saja merasa puas dengan dimensi satu, namun tidak puas dengan dimensi yang lain.

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai keadaan emosi/perasaan karyawan baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan yang ditandai dengan upah/imbalan, keadaan pekerjaan, kesempatan promosi, penyelia, dan rekan kerja. Meskipun kepuasan kerja itu menarik dan penting, hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Mathis & Jackson (2001). "Tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan terhadap organisasi atau perusahaan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang bersangkutan". Kepuasan dan kebahagiaan personil dapat meningkatkan efektivitas organisasional, organisasional yang mengasingkan pekerjaannya melalui praktek mereka akan menjadi kurang efektif dan efisien. Karyawan yang merasa puas biasanya akan bekerja lebih keras dan lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang merasa frustrasi (Etzioni, 1964: Gross & Etzioni: 1985 dalam jurnal Cheri Ostroff yang berjudul *Hubungan antara kepuasan, sikap, dan kinerja: Sebuah Analisa Tingkat Organisasional*, 2003).

Faktor yang menentukan kepuasan kerja menurut Smith, Kendell, dan Hulin (1969) yang dikutip oleh Luthans (2002) dalam Siahaan (2007) yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*);
2. Sistem penggajian (*pay*);

3. Kesempatan untuk dipromosikan (*promotion opportunities*);
4. Pengawasan (*supervise*);
5. Rekan kerja (*coworkes*);

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan pada Bank Aceh menggunakan indikator-indikator yang telah dilakukan dalam penelitian desertasi, Siahaan (2007) yaitu Sifat pekerjaan, Rekan sekerja, karakteristik supervisor, upah dan kesempatan untuk promosi.

Menurut Robbins (2008) factor-faktor khusus yang menentukan kepuasan kerja karyawan adalah:

1. Sifat pekerjaan;
2. Pengawasan;
3. Bayaran saat ini;
4. Peluang promosi;
5. Hubungan dengan rekan kerja.

Beberapa alasan menurut Robbins (2008) mengapa manajer peduli terhadap kepuasan kerja karyawan karena:

1. Karyawan yang tidak puas lebih sering meninggalkan kerja dan besar kemungkinan mengundurkan diri (keluar);
2. Karyawan yang puas mempunyai kesehatan yang lebih baik, usia yang lebih panjang (aspirasi);
3. Kepuasan pada pekerjaan terbawa pada kehidupan karyawan di luar pekerjaan (kesetiaan)
4. Bagi manajemen, pekerja yang terpuaskan akan memberikan produktivitas yang lebih tinggi karena gangguan (distruksi) yang lebih sedikit (pengabaian).

Luthans (2011: 141) *Thought the years five job dimension have been identified to represent the most important characteristics of a job about which employees have affective responses. These are:*

1. *The work itself. The extent to which the job provides the individual with interesting tasks, opportunities for learning, and the chance to accept responsibility.*

2. *Pay. The amount of financial remuneration that is received and the degree to which this is viewed as equitable vis-a-vis that of others in organization.*
3. *Promotion opportunities. The chances for advancement in the organization.*
4. *Supervision. The abilities of the supervisor to provide technical assistance behavioral support.*
5. *Coworkers. The degree to which fellow workers are technically proficient and socially supportive.*

Terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Misalnya, suatu studi menemukan bahwa jika bidang studi mahasiswa sesuai dengan pekerjaan mereka, maka hubungan tersebut memprediksikan kepuasan kerja berikutnya. Akan tetapi, pengaruh utama dapat diringkas dalam lima dimensi berikut ini (Luthans 2011).

1. *Pekerjaan itu Sendiri (The Work Itself)*

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Misalnya, penelitian yang berhubungan dengan pendekatan karakteristik pekerjaan pada desain kerja, menunjukkan bahwa umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi merupakan dua faktor motivasi utama yang berhubungan dengan pekerjaan. Penelitian terbaru menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja, dan jika persyaratan kreatif pekerjaan karyawan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas.

2. *Gaji (Pay)*

Upah dan gaji dikenal menjadi signifikan, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana

manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

3. Promosi (*Promotions*)

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan. Misalnya, individu yang dipromosikan atas dasar senioritas sering mengalami kepuasan kerja, tetapi tidak sebanyak orang yang dipromosikan atas dasar kinerja. Selain itu, promosi dengan kenaikan gaji 10 persen pada dasarnya tidak memuaskan seperti kenaikan gaji 20 persen.

4. Pengawasan (*Supervision*)

Pengawasan (supervisi) merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Akan tetapi, untuk saat ini dapat dikatakan bahwa dua dimensi gaya pengawasan yang memengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat di mana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan.

5. Kelompok Kerja (*Work Group*)

Sifat alami dari kelompok atau tim kerja akan memengaruhi kepuasan kerja. Pada umumnya, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang “kuat”, bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu. Penelitian terbaru mengidentifikasi bahwa kelompok yang memerlukan kesalingtergantungan antaranggota dalam menyelesaikan pekerjaan, akan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi.

6. Kondisi Kerja (*Working Conditions*)

Kondisi kerja memiliki kecil pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Jika kondisi kerja bagus (misalnya bersih, lingkungan menarik), individu akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka. Jika kondisi kerja buruk

(misalnya udara panas, lingkungan bising), individu akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan. Dengan kata lain, efek lingkungan kerja pada kepuasan kerja sama halnya dengan efek kelompok kerja. Jika segalanya berjalan baik, tidak ada masalah kepuasan kerja; jika segalanya berjalan buruk, masalah ketidakpuasan kerja akan muncul.

2.5 Teori Tentang Kinerja

2.5.1 Pengertian Kinerja

Menurut Bangun (2012: 231) kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*) jadi standar pekerjaan merupakan tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dengan baik oleh karyawan dalam seutu organisasi. Menurut Wirawan (2009) kinerja (*performance*) adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Dalam hal ini pekerjaan adalah aktivitas menyelesaikan sesuatu atau membuat sesuatu yang hanya memerlukan tenaga dan ketrampilan tertentu atau seperti yang dilakukan oleh pekerja kasar *blue collar worker* contoh pekerjaan yaitu sopir bus, pembantu rumah tangga dan tukang cukur dan lain sebagainya. Menurut Rivai (2011: 548) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan unruk mencapai tujuannya.

Kinerja karyawan adalah seberapa banyak karyawan memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu

output, kehadiran di tempat kerja dan sikap komperatif. Menurut Mathis dan Jackson (2001) kinerja karyawan adalah suatu kegiatan yang dilakukan karyawan yang dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang dilakukan karyawan, dan hubungan karyawan dengan perusahaan. Robbins (2003) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah *human output* yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*. Sedangkan Baron dan Greenberg (1990) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa kinerja pada individu juga disebut dengan *job performance*, *work outcomes*, *task performance*.

Bernadin & Russell (1998: 239) memberikan batasan mengenai *performance* sebagai "*the record of outcomer prodiced on a specified job function or activity during, a spscified time periode*"(catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu). Sedangkan penilaian *performance* adalah "*a way of measuring the contributions of individuals to their organization* (suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya). Menurut Bernadin & Russell (1998: 243), mengajukan enam kriteria mengukur kineja karyawan, yaitu:

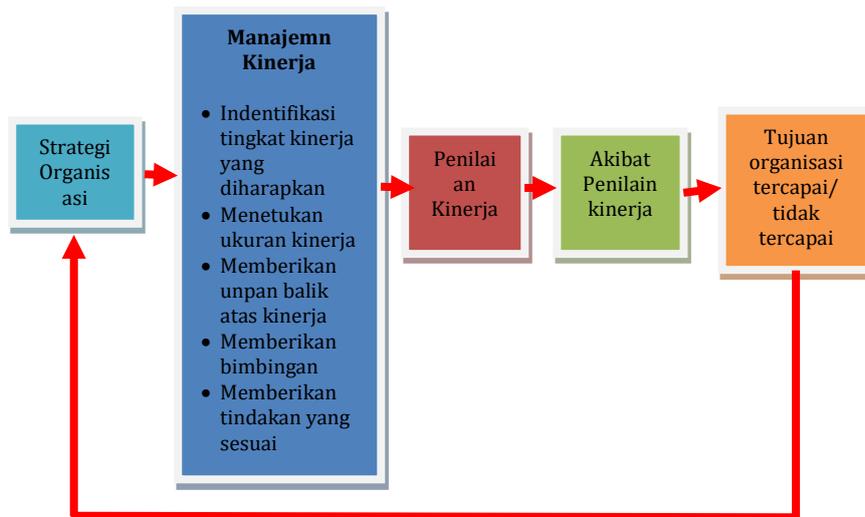
1. *Quality: The degree to which the process or result of carrying out activity approaches, in term of either conforming to some ideal way of performing the activity or fulfilling the activity's intended purpose.*
2. *Quantity: The amount produces, expressed in such terms as dollar value, number of unit, or number of completed activity cycles.*
3. *Timeliness: The degree to which an activity is completed, or a result produced, at the earliest time desirable from the standpoints of both coordinating with the outputs of others and maximizing the time available for other activities.*

4. *Cost-Effectiveness: The degree to which the use of the organization's resources (e.g., human, monetary, technological, material) is maximized in the sense of getting the highest gain or reduction in loss from each unit or instance of use of a resource.*
5. *Need for Supervision: The degree to which a performer can carry out a job function without either having to request supervisory assistance or requiring supervisory intervention to prevent an adverse outcome.*
6. *Interpersonal Impact: The degree to which a performer promotes feelings of self-esteem, goodwill, and cooperativeness among coworkers and subordinates.*

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau sekelompok orang sesuai tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan mengarah pada prestasi kerja, yang meliputi kuantitas, kualitas, jangka waktu, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif. Siahaan (2007), berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan atau organisasi sesuai kriteria yang berlaku dalam suatu kurun waktu tertentu. Artinya, bila aktivitas seseorang atau organisasi mencapai hasil sesuai standar yang berlaku, maka dapat dikatakan berkinerja baik dan sebaliknya berarti berkinerja buruk. Untuk mengetahui kinerjanya seseorang karyawan atau organisasi. Maka perlu dilakukan penilaian. Sistem penilaian kinerja yang efektif akan memberikan informasi yang bermanfaat bagi perusahaan terutama dalam pengambilan keputusan sehubungan dengan pekerjaan karyawan.

Bangun (2011), berpendapat sistem manajemen kinerja (*performance management system*) merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengevaluasi kinerja karyawan dalam perusahaan. Perusahaan perlu menerapkan sistem manajemen kinerja yang baik agar para karyawan

merasa adil dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya. Gambar 2.11 menunjukkan hubungan strategi organisasional dengan hasil pekerjaan. Strategi organisasional melalui pelaksanaan manajemen kinerja akan diketahui kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat dijadikan sebagai dasar dalam penungkatan pekerjaan (promosi pekerjaan), kenaikan kompensasi, mutasai, dan pemberhentian kerja. Melalui proses penilaian kinerja dapat diketahui hasil dari organisasional tersebut, tercapai atau tidak tercapai tujuan organisasi.



Gambar 2.11: Sistem Manajemen Kinerja
Sumber: Bangun, (2012)

Akhir-akhir ini banyak perusahaan gagal dalam meningkatkan produktivitas karena tidak menerapkan sistem manajemen kinerja yang baik, yang berakibat pada rendahnya kinerja karyawan pada periode tertentu. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan, kinerja karyawan sangat erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Pada intinya kinerja adalah suatu hasil atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh para

pegawai dalam bidang pekerjaannya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

2.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Bangun (2012) bahwa untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Jumlah Pekerjaan, dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
2. Kualitas Pekerjaan, setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
3. Ketepatan Waktu, setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
4. Kehadiran, suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
5. Kemampuan Kerja Sama, tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan.

Menurut Rummler dan Brache dalam Rothwell (2001) bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah:

- a. *Barriers*, yaitu segala sesuatu lingkungan karyawan di tempat dia bekerja yang dapat membantu atau mempengaruhi proses bekerjanya, contohnya peralatan, perlengkapan, keuangan, informasi, deskripsi pekerjaan karyawan dan sebagainya.

- b. *Performance Expectations*, yaitu berkaitan dengan apakah standar kinerja sudah diketahui oleh para karyawan dengan kata lain apakah standar kinerja yang diharapkan oleh perusahaan sudah dikomunikasikan dengan para karyawan.
- c. *Consequence*, yaitu berkaitan dengan bagaimana tindakan perusahaan terhadap para karyawan yang berkinerja buruk atau sebaliknya terhadap karyawan yang berkinerja baik, dan apakah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan itu memang tepat untuk dilakukan dan sesuai dengan waktunya.
- d. *Feedback*, yaitu berkaitan dengan informasi yang diperoleh karyawan berkenaan dengan kinerjanya. Informasi tersebut berasal dari atasan karyawan.
- e. *Knowledge/skill* dan *Individual Abilities*, yaitu berkaitan langsung dengan karyawan tersebut, apakah karyawan memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

Selanjutnya, Gomez dalam Kaswan (2012: 189), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada tiga, yaitu:

1. Faktor kemampuan mencerminkan talenta dan keterampilan karyawan, yang meliputi intelegensi, keterampilan interpersonal dan pengetahuan pekerjaan.
2. Faktor motivasi dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor eksternal (seperti penghargaan dan hukuman) tetapi pada akhirnya merupakan keputusan internal dimana tergantung karyawannya seberapa besar mencurahkan energinya untuk menyelesaikan tugasnya.
3. Faktor situasi/sistem meliputi sejumlah karakteristik organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja baik positif maupun negatif.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang karyawan atau sekelompok orang sesuai tanggung

jawab dan wewenang yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan mengarah pada prestasi kerja, meliputi: kuantitas, kualitas, jangka waktu, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif, dalam Siahaan (2007). Bernadin & Russell dalam Siahaan (2007) memberi batasan mengenai performance sebagai *“the record of outcomes produced on a specified job function or activity during, a specified time periode”* (catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu). Sedangkan penilaian performance adalah *“a way of measuring the contributions of individuals to their organization”* (suatu cara mengukur kontribusi- kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya).

Dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja karyawan Bank Aceh diukur dengan konsep Bernadin dan Russell (1993) yaitu 6 indikator pertanyaan yang digunakan, konsep ini telah pernah dilakukan oleh Siahaan, (2007) dalam penelitiannya untuk mengukur kinerja karyawan Perbankan di Wilayah DKI Jakarta. Peneliti mengharapkan konsep ini juga mampu mengukur kinerja karyawan pada Bank Aceh di provinsi Aceh dengan baik. Konsep Bernadin & Russell (1993), dalam Siahaan (2007) mengajukan enam kriteria mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. Kualitas, menyangkut tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan;
2. Kuantitas, menyangkut jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah Rupiah, jumlah unit, jumlah siklus, kegiatan yang terselesaikan;
3. Ketepatan waktu, sejauh mana suatu kegiatan yang terselesaikan sesuai waktu yang telah ditetapkan;
4. Efektivitas Biaya, sejauh mana tingkat penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material);
5. Kebutuhan Supervisor, tingkat sejauhmana seorang pejabat dapat melaksanakan pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan supervisor;

6. Hubungan antar karyawan, menyangkut sejauhmana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan bekerjasama diantara karyawan.

Menurut Siahaan (2007), berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan atau organisasi sesuai kriteria yang berlaku dalam suatu kurun waktu tertentu. Artinya, bila aktivitas seseorang atau organisasi mencapai hasil sesuai standar yang berlaku, maka dapat dikatakan kinerja baik dan sebaliknya berarti berkinerja buruk. Untuk mengetahui kinerja seorang karyawan atau organisasi, maka perlu dilakukan penilaian. Sistem penilaian kinerja yang efektif akan memberikan informasi hasil yang bermanfaat bagi perusahaan terutama dalam pengambilan keputusan sehubungan dengan pekerjaan karyawan.

Dari penjelasan di atas disimpulkan bahwa kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban dalam suatu periode tertentu. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil mkerja yang dicapai karyawan dengan standar suatu pekerjaanpada organisasi perbankan, khususnya Bank Aceh.

2.5.3 Metode Penilaian Kinerja

Menurut Mondy (2008) dalam menentukan metode-metode penilaian kinerja, para pimpinan bisa memilih dari sejumlah metode penilaian. Jenis sistem penilaian kinerja yang digunakan bergantung dari tujuannya. Jika penekanan utamanya pada pemilihan karyawan untuk promosi, pelatihan dan peningkatan bayaran berdasarkan prestasi, metode tradisional seperti skala penilaian mungkin tepat. Metode-metode kolaboratif, termasuk input dari para karyawan itu sendiri, mungkin terbukti lebih cocok untuk pengembangan karyawan.

a. Metode Penilaian Umpan Balik 360-Derajat (*360 Feedback Methode*)

Metode ini merupakan metode penilaian kerja populer yang melibatkan masukan evaluasi ini dan banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal. Dalam metode ini orang-orang disekitar karyawan yang dinilai bisa ikut serta memberikan nilai, antara lain manajer senior, karyawan itu sendiri, atasan bawahan, anggota tim dan pelanggan internal atau eksternal. Tidak seperti pendekatan keterampilan yang dibutuhkan melintasi batas-batas organisasional. Di samping itu, dengan menggeser tanggung jawab evaluasi kepada lebih dari satu orang, banyak dari kesalahan penilaian umumnya bisa dikurangi atau dihilangkan.

b. Metode Skala Penilaian (*Rating Scales Methode*)

Metode ini adalah metode penilaian kinerja yang menilai para karyawan berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan. Menggunakan metode ini para evaluator mencatat penilaian mereka mengenai kinerja pada sebuah skala. Skala tersebut meliputi beberapa kategori, biasanya dalam angka 5 sampai 7, yang didefinisikan dengan kata sifat seperti “luar biasa”. “memenuhi harapan”, atau “butuh perhatian”. Meskipun sistem-sistem seringkali memberikan penilaian keseluruhan, metode ini secara umum memungkinkan penggunaan lebih dari satu kriteria kinerja, Salah satu penyebab populernya metode skala penilaian adalah kesederhanaannya, yang memungkinkan evaluasi yang cepat untuk banyak karyawan. Ketika dikuantifikasikan nilainya, metode ini memfasilitasi perbandingan kinerja para karyawan. Adapun faktor-faktor yang dipilih untuk dievaluasi biasanya dua macam, yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan (*job-related*) dan karakteristik-karakteristik pribadi.

c. Metode Insiden Kritis (*Critical Incident Methode*)

Metode insiden kritis adalah metode penilaian kinerja yang yang membutuhkan pemeliharaan dokumen-dokumen tertulis mengenai tindakan-tindakan karyawan yang sangat positif dan sangat negatif. Ketika tindakan tersebut, yang disebut insiden kritis, mempengaruhi efektivitas departemen secara signifikan, secara positif maupun negatif, manajer mencatatnya. Pada akhir periode penilaian, penilaian menggunakan catatan-catatan tersebut bersama dengan data-data lainnya untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Dengan cara tersebut, penilaian akan lebih cenderung mencakup keseluruhan periode evaluasi dan tidak berfokus pada minggu-minggu atau bulan-bulan terakhir saja.

d. Metode Esei (*Essay Methode*)

Metode ini merupakan metode penilaian kinerja dimana penilai menulis narasi singkat yang menggambarkan kinerja karyawan. Metode ini cenderung berfokus pada perilaku ekstrim dalam pekerjaan karyawan dan bukan kinerja rutin harian. Para atasan dengan keterampilan yang sangat baik, jika mau, ia bisa membuat seorang karyawan yang biasa-biasa saja terdengar seperti seorang berprestasi terbaik. Membandingkan evaluasi-evaluasi esei bisa menjadi sulit karena tidak ada kriteria umum. Namun, beberapa pimpinan yakin bahwa metode esei bukan hanya yang paling sederhana tetapi juga pendekatan yang dapat diterima untuk evaluasi karyawan.

e. Metode Standar Kerja (*work Standards Methode*)

Metode standar kerja adalah metode penilaian kerja yang membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan atau tingkat out put yang diharapkan. Standar-standar mencerminkan out put normal dari seorang karyawan rata-rata yang bekerja dengan kecepatan normal. Perusahaan-perusahaan bisa menerapkan standar kerja untuk

hampir semua jenis pekerjaan, namun pekerjaan-pekerjaan produksi umumnya mendapat perhatian lebih besar. Beberapa metode tersedia untuk menentukan standar kerja, termasuk studi waktu (*time study*) dan pengambilan sampel pekerjaan (*work sampling*), manfaat nyata penggunaan standar sebagai kriteria penilaian adalah objektivitas. Namun agar para karyawan mempersepsikan bahwa standar-standar tersebut objektif, mereka harus memahami dengan jelas cara standar-standar tersebut diterapkan. Manajemen juga harus menjelaskan alasan dari setiap perubahan pada standar-standar.

f. Metode Peringkat (*Ranking Methode*)

Metode peringkat (*ranking methode*) adalah metode penilaian kerja dimana penilai menempatkan seluruh karyawan dari sebuah kelompok dalam urutan kinerja keseluruhan. Contohnya, karyawan terbaik dalam kelompok diberi peringkat tertinggi dan yang terburuk diberi peringkat rendah.

g. Metode Distribusi Dipaksakan (*Forced Distribution Methode*)

Metode ini merupakan metode penilaian kinerja yang mengharuskan penilai untuk membagi orang-orang dalam sebuah kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori terbatas, mirip suatu distribusi frekuensi normal. Para pendukung distribusi dipaksakan yakin bahwa sistem tersebut memfasilitasi penganggaran dan mencegah para manajer yang terlalu ragu-ragu untuk menyingkirkan mereka yang berprestasi buruk. Mereka berfikir bahwa peringkat yang dipaksakan mengharuskan para manajer bersikap jujur kepada para karyawan mengenai prestasi mereka. Sistem distribusi dipaksakan cenderung didasarkan pada tiga tingkat. Dalam sistem ini seluruh eksekutif puncak diperingkat dengan para pencapaian prestasi terbaik ditempatkan pada 20 persen teratas,

kelompok berikutnya pada 70 persen pertengahan, dan kelompok berprestasi terburuk pada 10 persen terbawah.

h. Metode Skala Penilaian Berjangkar berperilaku (*Behaviorally Anchored Rating Scale/BARS*)

Metode ini merupakan metode penilaian kerja yang menggabungkan unsur-unsur skala penilaian tradisional dengan metode insiden kritis, berbagai tingkat kinerja ditunjukkan sepanjang sebuah skala dengan masing-masing dideskripsikan menurut perilaku kerja spesifik seorang karyawan. Sistem ini berbeda dengan skala penilaian karena, alih-alih menggunakan istilah-istilah seperti tinggi, menengah dan rendah pada setiap poin skala, sistem tersebut menggunakan jangkar-jangkar berperilaku yang berhubungan dengan standar yang sedang diukur. Modifikasi ini memperjelas makna dari setiap poin pada skala serta mengurangi bias dan kesalahan penilai dengan menjangkar nilai tersebut pada contoh-contoh perilaku spesifik yang didasarkan pada informasi analisis pekerjaan. Alih-alih memberikan ruang untuk memasukkan angka penilaian untuk kategori seperti Di Atas Harapan, Metode BARS memberikan contoh-contoh perilaku tersebut. Pendekatan ini memfasilitasi diskusi mengenai penilaian tersebut karena mengacu pada perilaku-perilaku spesifik, dan dengan demikian mengatasi kelemahan dalam metode-metode evaluasi lainnya.

i. Sistem Berbasis-Hasil (*result-Based system*).

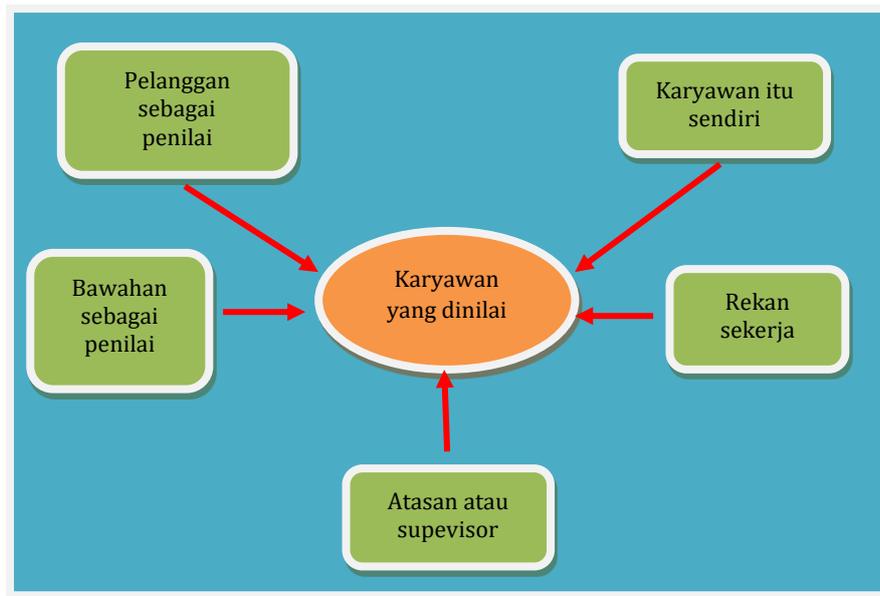
Manajer dan bawahan secara bersama-sama menyepakati tujuan-tujuan untuk periode penilaian berikutnya dalam sebuah sistem berbasis hasil, yang di masa lalu merupakan suatu bentuk manajemen berdasarkan tujuan (*Managemen By Objectives/MBO*). Dalam sistem tersebut salah satu tujuannya misalkan saja, adalah mengurangi limbah sebesar 10 persen. Pada akhir periode penilaian, sebuah

evaluasi berfokus pada seberapa baik karyawan mencapai tujuan tersebut.

Adapun menurut Rivai dan Sagala (2010: 563) metode atau teknik penilaian kinerja digunakan pendekatan sebagai berikut:

1. Metode Penilaian Berorientasi masa lalu. Metode penilaian ini meliputi skala peringkat (*Rating Scale*), daftar pertanyaan (*Checklist*), metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*), metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*), metode catatan prestasi, skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally anchored rating scale = BARS*), metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*), tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test and Observation*) dan Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*).
2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan meliputi penilaian sendiri (*Self Appraisal*), manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*), penilaian secara Psikologis dan Pusat Penilaian (*Assesment Center*).

Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh berbagai pihak yang mengetahui kinerja karyawan secara individual. Berbagai pihak dapat menilai kinerja seorang karyawan dalam perudahaan dapat dilihat pada gambar 2.11.



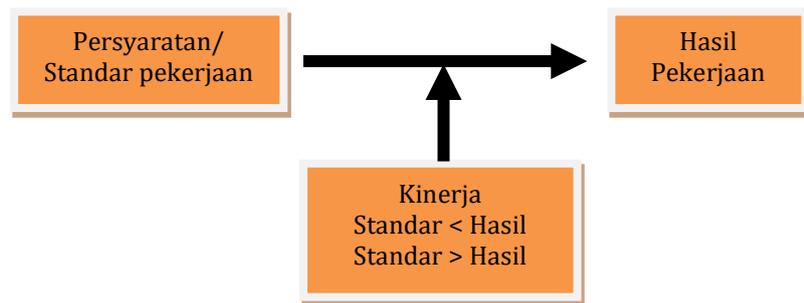
Gambar 2.11: Pihak-pihak yang menilai kinerja karyawan
Sumber: Bangun, (2012)

Berbagai pihak memungkinkan dalam penilaian kinerja antara lain, karyawan itu sendiri, rekan sekerja, atasan langsung, atau supervisor, para bawahan, dan para pelanggan. Adapun pihak-pihak penilaian kinerja adalah:

1. **Karyawan itu sendiri**, karyawan dapat menilai dirinya sendiri, apakah hasil pekerjaannya sudah mencapai atau belum sesuai standar pekerjaan, berdasarkan hasil analisi pekerjaan karyawan dapat menilai kinerjanya sendiri.
2. **Rekan Sekerja**, Selain diri sendiri rekan sekerja atau para anggota dalam satu tim dapat menilai kinerja seorang karyawan, rekan sekerja satu tim sangat banyak mengetahui kemampuan kerja seorang karyawan.
3. **Atasan atau Supervisor**, seorang atasan mempunyai kewenangan atas kinerja para karyawan sebagai bawahannya, atasan atau supervisor memiliki kriteria-kriteria tertentu untuk menilai seorang karyawan.

4. **Bawahan sebagai penilai**, Dewasa ini sudah banyak perusahaan yang meminta bawahannya menilai kinerja atasan. Pada masa-masa lalu, penilai kinerja seperti ini sangat jarang terjadi bahkan mungkin tidak ada perusahaan yang menerapkannya.
5. **Pelanggan sebagai penilai**, pihak lain diluar perusaan dapat diminta untuk melakukan penilaian atas kinerja seorang karyawan dalam perusahaan, karena pelanggan merupakan sumber informasi yang dapat dijadikan penilai kinerja dari luar perusahaan.

Menurut Bangun (2012: 231), seorang karyawan dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kerja yang baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kerja, untuk mengetahui hal itu perlu dilakukan penilaian kinerja setiap karyawan dalam perusahaan. Sedangkan penilaian kinerja adalah suatu proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, hal ini dapat dilihat pada gambar 2.12 dibawah ini adalah sebagai berikut.



Gambar: 2.12 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seseorang karyawan

termasuk pada katagori baik. Demikian pula sebaiknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaanya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL

3.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya yang dapat mendukung penelitian ini adalah penelitian dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku keorganisasian yang telah banyak mengkaji dimensi karakteristik individu, gaya kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada organisasi baik secara terpisah maupun dengan kombinasi variabel yang berbeda. Berbagai hasil penelitian terdahulu terutama yang berkaitan dengan karakteristik individu, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada sebuah organisasi, yang menggambarkan betapa pentingnya pengelolaan manajemen terhadap variabel-variabel tersebut. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja dan kinerja karyawan sangat berpengaruh untuk tercapai tidaknya tujuan organisasi secara keseluruhan, baik dilihat dari kinerja individu, kelompok maupun organisasi. Berikut ini akan digunakan berbagai hasil penelitian terdahulu yang dianggap sesuai dan dapat dipergunakan sebagai bahan referensi untuk mendukung kajian yang akan dilaksanakan dalam penelitian ini.

Penelitian yang dilakukan Lumbanraja (2007) dengan judul “pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi (studi pada Pemerintah Daerah di Propinsi Sumatera Utara) hasil penelitian menunjukkan karakteristik individu, berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai dan komitmen organisasi, karakteristik individu tidak berpengaruh secara langsung terhadap budaya organisasi, akan tetapi diduga melalui proses atau rekrutmen pegawai dilain pihak hasil penelitian variabel karakteristik

individu dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dan komitmen organisasi melalui budaya kerja dan hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga variabel penyebab yaitu karakteristik individu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen pegawai melalui kepuasan kerja.

Penelitian Mariam (2009) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif; pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif.

Sudarmadi (2007) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris: Karyawan Administratif Universitas Semarang)” menemukan bahwa bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Untuk memperbaiki kinerja karyawan administratif terutama dimensi terhadap pengendalian biaya-biaya dan inisiatif kemandirian maka diperlukan gaya kepemimpinan birokratis dan gaya kepemimpinan autokratis dalam suasana budaya organisasi sistem terbuka dan berorientasi pada proses sebagai upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Chen (2004) dalam penelitiannya menguji pengaruh antara budaya organisasi dan peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada perusahaan industri kecil dan menengah di Taiwan. Sedangkan Thoyib (2005) menyatakan kepemimpinan, budaya organisasi, dan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sementara Fiedler (1996, dalam Ogbonna dan Harris, 2000) membuktikan pentingnya efektifitas kepemimpinan dengan argumentasinya bahwa efektivitas seorang pemimpin merupakan determinan utama keberhasilan atau kegagalan kelompok, organisasi atau bahkan negara.

Hasil penelitian yang dilakukan Ostroff (1992), menunjukkan hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. Selanjutnya Curral, Towler, Judge (2005), Harter dan Schmidt (2002) serta Schneider, Hanges, Smith dan Salvaggio (2003) telah membuktikan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja. Hasil penelitian yang dilakukan Judge, Bono, Thoresen dan Patton yang berjudul *The Job Satisfaction–Job Performance: A Qualitative and Quantitative Review* (2001) membuktikan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja pada pegawai. Selain itu Brown, Cron, dan Leigh (1993) juga memberikan bukti bahwa kepuasan kerja berhubungan kausal dengan kinerja.

Berdasarkan pada hasil penelitian Chatman dan Jennifer Bersade (1997), She Christine M (1999), Humphreys (2002), Abdul Rashid (2003), Yammarino, (1993), Lund (2003), dan Ostroff (1992), maka penelitian ini menyelidiki dan meningkatkan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan transformatif (*transformational leadership*) sebagai proses mempengaruhi perubahan dalam sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi, tujuan, dan strategi organisasi (Yukl,

1994;271). Brown (1936) berpendapat bahwa pemimpin tidak dapat dipisahkan dari kelompok, akan tetapi boleh dipandang sebagai suatu posisi dengan potensi tinggi di lapangan. Krech dan Crutchfield memandang bahwa dengan kebaikan dari posisinya yang khusus dalam kelompok ia berperan sebagai agen primer untuk penentuan struktur kelompok, suasana kelompok, tujuan kelompok, ideologi kelompok, dan aktivitas kelompok.

Penelitian yang dilakukan Tulim, *at al.* (2013) dengan judul “Analisa Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi serta dampaknya terhadap kinerja Dosen Pada Perguruan Tinggi Institut Teknologi Manajemen Internasional (ITMI) Medan, hasilnya menunjukkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh variabel kepuasan kerja dan kompensasi terhadap kinerja dosen di Perguruan Tinggi ITMI Medan, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kompensasi berpengaruh nyata dalam meningkatkan kinerja dosen pada Perguruan Tinggi Institut Teknologi Manajemen Internasional (ITMI) Medan.

Penelitian yang dilakukan Nahrisah, *at al.* (2013) dengan judul Pengaruh karakteristik individu dan motivasi kerja terhadap kinerja Karyawan pada PT. London Sumatera Indonesia TBK Bah London Research Station Simalungun, menunjukkan bahwa karakteristik individu secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan. Tingkat karakteristik individu sebagian besar berada pada katagori baik mengindikasikan bahwa segala keinginan dan harapan karyawan hampir terpenuhi namun belum masuk dalam kategori sangat baik’ Masih ada sebagian kecil karyawan PT. London Sumatera Indonesia TBK Bah London Research Station Simalungun yang masih menganggap negatif, terhadap rekan kerja baru dalam persaingan perkerjaan.

Siahaan (2007) dalam penelitiannya dengan judul: Anteseden kinerja karyawan dan pengaruhnya terhadap

kepuasan kerja karyawan: Studi berdasarkan perspektif jender Pada sektor jasa perbankan di wilayah DKI Jakarta. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan memiliki implikasi langsung terhadap perilaku dan kinerja karyawan, berdasarkan persepsi karyawan perbankan bahwa kinerja yang dipimpin oleh manajer menengah perempuan bagus. Sedangkan budaya organisasi yang diterapkan manajer menengah laki-laki dan perempuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perbankan di wilayah DKI Jakarta, artinya semakin manajer menengah laki-laki menerapkan budaya organisasi beorientasi inovasi dan manajer menengah perempuan berorientasi pada hasil, maka kinerja karyawan Pada sektor jasa perbankan di wilayah DKI Jakarta akan meningkatkan kinerjanya.

Menurut Elbadri (2007), dalam Aiyub, diantara faktor-faktor penting mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin dan budaya organisasi, sementara Bass dan Avolio, (1992) menyimpulkan yang bahwa dengan gaya kepemimpinan transformatif, bawahan dapat menimbulkan rasa percaya (*feel trust*), simpati/keaguman (*admiration*), setia (*loyalty*) dan rasa hormat (*respect*) terhadap pemimpin, dan karyawan juga termotivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih terhadap pekerjaannya. Sedangkan Bass dalam Judeh (2010) mengatakan bahwa perilaku pemimpin transformatif akan menjadi panutan atau teladan bagi bawahannya dan ini akan membangun kepercayaan dari bawahan, sehingga terciptanya kesesuaian nilai antara atasan dengan bawahan yang akhirnya memberikan dampak yang baik terhadap keberhasilan organisasi.

Peters dan Waterman (1982) menyatakan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya didasarkan pada kepemimpinan transformatif dipandang sebagai kunci *master* untuk keberhasilan organisasi. Hal ini karena efektivitas organisasi ditentukan oleh sejumlah faktor (Bryman, 1986).

Kelly (1988) menyarankan agar pengikut juga memainkan peranan penting dalam menentukan efektivitas organisasi. Sashkin (1987) menyatakan bahwa pemimpin transformatif memberikan dasar untuk menciptakan organisasi yang sangat efektif yang didasarkan pada kinerja (*performance*) atau keuntungan (*profit*). Peters dan Waterman (1982) menyatakan bahwa kunci efektivitas organisasi tidak hanya didasarkan pada kepemimpinan transformatif saja, tetapi juga membutuhkan peran serta dari pegikutnya (bawahan). Pendapat Peters dan Waterman ini mendukung apa yang dikatakan Kelly (1988) yang bahwa bawahan mempunyai peran penting dalam menentukan efektivitas organisasi.

Beach (1993:12); Budaya merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Pada dasarnya budaya organisasi merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi, dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut, perlu dilihat dalam penerapan operasional bagaimana budaya organisasi tersebut dapat mempengaruhi motivasi kerja. Kepemimpinan yang diperlihatkan dan diterapkan ke dalam suatu gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor dalam peningkatan kinerja aparatur. Karena dasarnya sebagai tulang punggung pengembangan organisasi dalam mendorong dan mempengaruhi semangat kerja yang baik kepada bawahan.

Suranta (2002); Rachmawati, Warella, dan Hidayat (2006); Kusumawati (2008); Baihaqi (2010) telah meneliti gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Kemudian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Banyak penelitian yang telah dilakukan mencatat bahwa perilaku pemimpin transformatif juga berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi. Menurut Bass dan Avolio (1993), budaya organisasi seringkali merupakan hasil kreasi para pendirinya. Secara khusus, kepemimpinan yang diterapkan para pendiri organisasi dan para penerus mereka membantu pembentukan budaya yang berkenaan dengan nilai-nilai dan asumsi-asumsi bersama yang dipandu oleh kepercayaan pribadi para pendiri dan pemimpin organisasi.

Penelitian yang dilakukan Rokhmalo Hasboro Abdilah (2011) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, berdasarkan kerangka pemikiran yang dikembangkan diketahui bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja aparatur artinya motivasi kerja memiliki peran yang penting dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap kinerja aparatur. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan R Hadi Nugroho (2003) menyimpulkan terhadap hubungan positif antara kepemimpinan, motivasi pegawai dan iklim organisasi dengan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Dwiyanto (2001) tentang pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel kinerja pegawai dengan variabel-variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja, dengan koefisien korelasi sebesar 0,241 dengan tingkat kepercayaan 95%, artinya bahwa hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif dan signifikan antara kinerja pegawai dengan gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal dapat diterima. Berdasarkan kerangka pemikiran yang dikembangkan diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak

langsung terhadap kinerja aparatur artinya motivasi kerja memiliki peran yang penting dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparatur. Disamping kepemimpinan transformatif, motivasi erat kaitannya dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Ada hubungan yang kuat antara motivasi, perbuatan atau tingkah laku, tujuan dan kepuasan karena setiap perubahan senantiasa karena adanya dorongan motivasi. Kinerja yang tinggi sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang tinggi pula, dimana semakin tinggi motivasi kerja seorang pegawai maka akan semakin baik pula kinerja suatu organisasi. Beberapa penelitian sebelumnya yang ada hubungannya dengan variabel karakteristik individu, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Masrukhin dan Waridin (2006) dengan judul penelitian “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan kerja, Budaya Organisasi, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pengelolaan Pasar Daerah (KPPD) Kabupaten Demak”. Jumlah populasi sebanyak 58 orang, dan penelitian ini merupakan penelitian sensus dengan analisis data menggunakan model regresi berganda. Hasil penelitian ini bahwa variabel kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati, Warella, dan Hidayat (2006) dengan judul penelitian “Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Kesbang Dan Linmas Propinsi Jawa Tengah”. Hasil penelitian ini bahwa variabel motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Nurjannah (2008) dengan judul penelitian “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap

Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Departemen Pertanian”. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 240 orang karyawan Departemen Pertanian, dengan menggunakan metode sensus. Dalam penelitian ini dalam menganalisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian adalah Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi dan Komitmen organisasi serta kinerja karyawan dapat di terima.

Penelitian yang dilakukan oleh Baihaqi (2010) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta)”. Jumlah sampel yang diambil 101 responden, dengan metode sampling *stratified random sampling*. Dalam menganalisis data menggunakan metode analisis regresi linear dan analisis jalur serta *Sobel Test* dengan bantuan SPSS 15.0. Hasil penelitian ini bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Nurmansyah (2010) dengan judul penelitian “ Analisis Pengaruh Karakteristik Individu Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Universitas Asahan Kisaran “ jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 47 orang pegawai di universitas Asahan Kisaran, dengan menggunakan metode random sampling. Dalam metode penelitian ini menganalisis data menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian adalah kinerja pegawai di Universitas Asahan kisan sangat ditentukan oleh budaya organisasi yang telah diterapkan di Universitas tersebut. Kerangka berfikir atau kerangka pemikiran adalah dasar pemikiran dari penelitian yang disintesis dari fakta-fakta, observasi dan telaah kepustakaan. Oleh karena itu, kerangka berfikir memuat teori, dalil atau konsep-konsep yang akan dijadikan dasar dalam penelitian. Uraian dalam kerangka berfikir menjelaskan

hubungan keterkaitan antar variabel penelitian. Variabel-variabel penelitian dijelaskan secara mendalam dan relevan dengan permasalahan yang diteliti, sehingga dapat dijadikan dasar untuk menjawab permasalahan penelitian.

Banyak peneliti telah menggunakan karakteristik individu sebagai anteseden baik terhadap kepuasan organisasi dalam Lumbanraja (2007). Lock dan Crawford (2001, 2003) menggunakan variabel demografi antara lain: umur, gender, pengalaman, pendidikan dan masa kerja untuk melihat kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada manajer Australia (Barat) dan manajer Hongkong (Timur). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dari jenis kelamin dan umur terhadap kepuasan kerja pada manajer Hongkong dan manajer Australia. Sementara tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara manajer Hongkong dan Australia dalam pengaruh variabel demografi terhadap komitmen organisasi.

Wei-Kong WU (2000), menggunakan variabel individu antara lain: umur, posisi pekerjaan, lamanya pelayanan, status perkawinan dan tingkat pendidikan terhadap komitmen organisasi pada perusahaan asuransi dan sekolah bisnis. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pada sekolah bisnis variabel individu tidak menunjukkan korelasi yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Sementara pada perusahaan asuransi, umur, posisi pekerjaan dan lamanya pelayanan menunjukkan hubungan yang kuat dan positif terhadap komitmen organisasi, sedangkan status perkawinan juga menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap komitmen organisasi, sebaliknya tingkat pendidikan menunjukkan hubungan yang negatif terhadap komitmen organisasi.

Bashaw dan Grant (1994), meneliti pengaruh-pengaruh karakteristik individu yang terdiri dari: umur, gender, status perkawinan, pendidikan, pendapatan dan masa jabatan terhadap tiga jenis komitmen yaitu: komitmen pekerjaan, komitmen karir dan komitmen organisasi. Hasil penelitiannya

menunjukkan gender dan pendidikan berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Dalam hal ini wanita memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi dari pria, sementara tingkat pendidikan merupakan satu-satunya variabel yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

Yuan dan Ting (1997), menggunakan karakteristik individu yaitu: keinginan untuk melayani masyarakat, pendidikan, jenis kelamin, usia dan golongan pegawai serta ras (suku) untuk meliha kepuasan kerja pegawai pemerintah federal. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa karakteristik individu mempunyai pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja. Keinginan untuk melayani masyarakat, pendidikan, dan jenis kelamin tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sementara usia berpengaruh terhadap kepuasan kerja tergantung pada tingkat golongan pegawai serta ras (suku).

Kierstead (1998), melakukan penelitian terhadap kepribadian dan hubungannya dengan kepuasan kerja, menemukan bahwa kepribadian dapat secara reliabel diukur dan merupakan prediktor dan valid bagi kepuasan kerja. Sementara itu Ellicson (2002), meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai pemerintah, dimana hasilnya menunjukkan bahwa karakteristik individu antara lain: jenis kelamin, usia dan jabatan menunjukkan hubungan yang kuat terhadap kepuasan kerja pegawai, sementara jabatan mempunyai pengaruh yang signifikan.

Dari berbagai hasil penelitian tersebut terlihat bahwa karakteristik individu yang sering dipergunakan dalam banyak penelitian adalah variabel demografi, seperti: umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman (masa kerja), status perkawinan, jabatan yang dihubungkan baik terhadap kepuasan kerja maupun komitmen organisasi. Data- data variabel demografi tersebut pada umumnya mudah diperoleh pada bahagian personalia dari suatu organisasi dan tidak memerlukan eksplorasi terhadap persepsi dari karyawan.

Sementara sebahagian peneliti menggunakan karakteristik individu yang sifatnya lebih khusus yang berhubungan dengan watak atau sifat (*dispositional traits*), seperti: kebutuhan, sikap, minat kerja serta kepribadian yang mengumpulkan datanya harus melalui eksplorasi terhadap persepsi responden. Selain itu secara umum penggunaan variabel demografi dalam berbagai penelitian terdahulu bukan sebagai variabel utama. Dalam penelitian ini karakteristik individu yang akan digunakan berhubungan dengan watak atau sifat (*dispositional traits*) dari individu dengan dimensi antara lain: kemampuan, sikap, nilai, kepribadian dan pembelajaran. Penggunaan *dispositional traits* dengan berbagai dimensi tersebut diharapkan dapat lebih menggali perilaku individu yang sebenarnya yang tidak dapat diamati secara langsung untuk mengetahui pola- pola dan kecenderungan perilaku individu dalam dunia kerja. Berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara bentuk- bentuk gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja organisasi. Namun demikian gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional merupakan fokus penelitian yang banyak mendapat perhatian pada akhir-akhir ini.

Orpen (1997), telah melakukan studi untuk mengkaji pengaruh dari dua bentuk variabel mentoring formal dari pemimpin yaitu kesempatan untuk berinteraksi dan kedekatan hubungan terhadap motivasi kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan adanya keterkaitan antara dua variabel tersebut dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja, komitmen organisasi dan akan dapat meningkatkan sikap karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Lock (2001), menggunakan gaya kepemimpinan initiating struktur dan consideration untuk melihat hubungannya dengan komitmen organisasi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan

consideration berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, sebaliknya gaya kepemimpinan initiating structure tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi, sementara kepuasan kerja juga berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.

Wu, Wei Kong (2000), menggunakan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional untuk melihat pengaruhnya terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang kuat dan positif terhadap komitmen organisasi, sebaliknya kepemimpinan transaksional menunjukkan suatu tingkat pengaruh terhadap komitmen organisasi tergantung pada situasi. Hal ini juga sejalan dengan berbagai hasil penelitian yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional telah berpengaruh terhadap peningkatan komitmen individu terhadap kelompok atau organisasi (Barling *et al.*, 1996; Bycio *et al.*, 1995). Dilihat dari sudut pengembangan para karyawan, dimensi stimulasi dari kepemimpinan transformasional secara khusus telah dihubungkan dengan kreativitas, berpikir kritis dan mandiri, mencari ide untuk mengatasi masalah untuk menentukan solusi yang terbaik dari para karyawan (Bass, 1998). Sementara dimensi pertimbangan individu (*individualized consideration*) telah dianggap sebagai alat untuk meningkatkan kepercayaan karyawan dalam mengatasi masalah (Bass, 1995).

Stumpf (2003), meneliti hubungan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada North Carolina Country Extension. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa karakteristik dari kepemimpinan transformasional, yaitu: idealize influence (atribut dan perilaku), inspirasi motivasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sedangkan karakteristik kepemimpinan transaksional, yaitu: kesatuan imbalan, dan manajemen

pengecualian (aktif) meskipun berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, tetapi sedikit lebih rendah tingkatnya dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transformasional, sementara manajemen pengecualian (pasif) berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Griffith (2004), melakukan penelitian terhadap gaya kepemimpinan transformasional dari kepala sekolah terhadap kinerja organisasi (dilihat dari tingkat turnover guru dan pencapaian nilai murid) dengan mediating variabel kepuasan kerja guru. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional menghasilkan hubungan yang kuat, positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan sejumlah hasil- hasil penelitian yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap usaha- usaha dan kepuasan kerja karyawan (Bass and Avolio, 1990; Bycio *et al.*, 1995; Patrick and Lock, 1996; Parry, 2000). Pengaruh positif tersebut telah diteliti pada berbagai jenis organisasi antara lain pada organisasi kesehatan (Gellis, 2000), organisasi bisnis (Podsakoff, *et al.*, 1990; organisasi militer (Yammarino and Bass, 1990) dan pendidikan (Hoover, 1991).

Pada penelitian ini variabel gaya kepemimpinan menggunakan dimensi kepemimpinan transaksional dengan karakteristik kesatuan imbalan, manajemen pengecualian (aktif) dan manajemen pengecualian (pasif), sementara kepemimpinan transformasional dengan karakteristik kerisma, inspirasi, simulasi intelektual dan pertimbangan individu. Penggunaan dimensi kepemimpinan transaksional dan transformasional dianggap tepat karena model kepemimpinan tersebut dikembangkan oleh James McGregor Burns yang menerapkan pertama kalinya dalam konteks politik dan selanjutnya dikembangkan dalam konteks organisasi (Burns, 1989). Hal ini sesuai dengan objek penelitian yang dipilih yaitu

organisasi pemerintahan yang tidak bisa lepas dari pengaruh politik. Disamping itu berdasarkan perkembangan dari teori kepemimpinan, maka kepemimpinan transaksional dan transformasional merupakan teori yang terbaru yang sangat relevan untuk diterapkan pada organisasi yang sedang menghadapi berbagai perubahan lingkungan, sebagaimana halnya dengan organisasi pemerintahan yang sedang menghadapi era reformasi dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah.

Hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi telah banyak menarik perhatian bagi para peneliti dalam bidang perilaku organisasi Lock dan Crawford (2001), meneliti peranan dari budaya dan sub-budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada rumah sakit swasta, menemukan bahwa sub-budaya organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar dari pada budaya organisasi itu sendiri terhadap baik kepuasan kerja maupun komitmen organisasi. Dalam hal ini sub-budaya rumah sakit adalah budaya yang berkembang diruang-ruang perawatan dari rumah sakit tersebut. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa sub-budaya inovatif memiliki pengaruh yang positif yang kuat terhadap komitmen, sebaliknya sub-budaya birokrasi memiliki pengaruh yang negatif terhadap komitmen, namun secara independen tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen setelah dikontrol oleh variabel-variabel independen lainnya.

Wei-Kong WU (2000), dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi, termasuk visi dan nilai-nilai dari anggota organisasi, motivasi staf, kerjasama antar departemen, menunjukkan hubungan yang penting terhadap komitmen organisai dari para karyawan perusahaan asuransi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa para karyawan selalu berbagi ide, memperbaiki kualitas pekerjaan dan menunjukkan efektivitas yang lebih tinggi bila mereka bekerja sebagai tim

dan saling mendukung satu sama lain, sehingga faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan terhadap organisasi.

Yuan dan Ting (1997), dalam penelitiannya pada karyawan pemerintah federal menemukan bahwa budaya organisasi merupakan variabel yang sangat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Temuan ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Dessler, 1995; Steren *et al.*, 1988)

Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh Ogbonna dan Harris (2000), ditemukan bahwa ternyata budaya organisasi merupakan mediator antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Sementara budaya organisasi itu sendiri selain berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Robbins, 2003). Sejalan dengan itu Yousef (2000), dalam penelitiannya tentang komitmen organisasi pada organisasi non-western, menemukan bahwa budaya organisasi memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Oleh karena semakin baik kesesuaian antara nilai-nilai budaya organisasi terhadap nilai dan kepercayaan karyawan, maka semakin besar prestasi organisasi (Odom,1991). Selanjutnya budaya organisasi yang tercermin melalui budaya kerja merupakan aspek penting yang menentukan sikap kerja seorang karyawan, baik itu kinerja, kepuasan kerja maupun kemangkiran (Luthan, 2005).

Pada penelitian ini sub-budaya organisasi tidak dikembangkan, karena pada organisasi pemerintah frekuensi mutasi atau perpindahan pegawai dari satu bagian ke bagian yang lain cukup tinggi, sehingga pada bahagian-bahagian tertentu. Dalam hal ini variabel budaya organisasi selain dihubungkan langsung terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, maka juga dipergunakan sebagai variabel yang memediasi antara variabel karakteristik individu dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen

organisasi. Pemilihan dimensi yang akan dieeliti didasarkan kepada asumsi dasar yang menentukan bagaimana anggota organisasi berpersepsi, berpikir dan merasakan yang bermula dari nilai-nilai yang didukung dan sesuai pada organisasi pemerintah yang sedang dalam masa transisi kepada era reformasi dan otonomi daerah, yaitu nilai-nilai yang berhubungan dengan: layanan prima, kedisiplinan, dan kreativitas.

3.2 Kerangka Konseptual

Kerangka teoritis merupakan fondasi dimana seluruh proyek penelitian didasarkan, kerangka teoritis adalah jaringan asosiasi yang disusun, dijelaskan, dan dielaborasi secara logis antar variabel yang dianggap relevan pada situasi masalah dan diidentifikasi melalui proses seperti wawancara, pengamatan dan survey literatur, Sekaran (2007: 127).

3.2.1 Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Budaya Organisasi

Penelitian yang dilakukan Lumbanraja (2007) dengan judul “pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi (studi pada Pemerintah Daerah di Propinsi Sumatera Utara) hasil penelitian menunjukkan karakteristik individu, berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai dan komitmen organisasi, karakteristik individu tidak berpengaruh secara langsung terhadap budaya organisasi, akan tetapi diduga melalui proses atau rekrutmen pegawai dilain pihak hasil penelitian variabel karakteristik individu dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dan komitmen organisasi melalui budaya kerja dan hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga variabel penyebab yaitu karakteristik individu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen pegawai melalui kepuasan kerja.

3.2.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi

Penelitian yang dilakukan Lumbanraja (2007) dengan judul “pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi (studi pada Pemerintah Daerah di Propinsi Sumatera Utara) hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dan komitmen organisasi melalui budaya kerja dan hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga variabel penyebab yaitu karakteristik individu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen pegawai melalui kepuasan kerja.

Ogbonna dan Harris (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat pegawai lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Sementara budaya organisasi itu sendiri selain berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Robbins, 2003). Sejalan dengan itu Yousef (2000), dalam penelitiannya tentang komitmen organisasi pada organisasi non-western, menemukan bahwa budaya organisasi memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Oleh karena semakin baik kesesuaian antara nilai-nilai budaya organisasi terhadap nilai dan kepercayaan karyawan, maka semakin besar prestasi organisasi (Odom,1991). Selanjutnya budaya organisasi yang tercermin melalui budaya kerja merupakan aspek penting yang

menentukan sikap kerja seorang karyawan, baik itu kinerja, kepuasan kerja maupun kemangkiran (Luthan, 2005).

3.2.3 Pengaruh Karakteristik individu terhadap kepuasan kerja

Banyak peneliti telah menggunakan karakteristik individu sebagai anteseden baik terhadap kepuasan kerja maupun komitmen organisasi. Lock dan Crawford (2001, 2003) menggunakan variabel demografi antara lain: umur, gender, pengalaman, pendidikan dan masa kerja untuk melihat kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada manajer Australia (Barat) dan manajer Hongkong (Timur). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dari jenis kelamin dan umur terhadap kepuasan kerja. Umur lebih memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada manajer Hongkong dari pada manajer Australia. Sementara tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara manajer Hongkong dan Australia dalam pengaruh variabel demografi terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan Lumbanraja (2007) dengan judul “pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi (studi pada Pemerintah Daerah di Propinsi Sumatera Utara) hasil penelitian menunjukkan karakteristik individu, berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai dan komitmen organisasi

Wei-Kong WU (2000), menggunakan variabel individu antara lain: umur, posisi pekerjaan, lamanya pelayanan, status perkawinan dan tingkat pendidikan terhadap komitmen organisasi pada perusahaan asuransi dan sekolah bisnis. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pada sekolah bisnis variabel individu tidak menunjukkan korelasi yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Sementara pada perusahaan asuransi, umur, posisi pekerjaan dan lamanya pelayanan menunjukkan hubungan yang kuat dan positif terhadap

komitmen organisasi, sedangkan status perkawinan juga menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap komitmen organisasi, sebaliknya tingkat pendidikan menunjukkan hubungan yang negatif terhadap komitmen organisasi.

Bashaw dan Grant (1994), meneliti pengaruh karakteristik individu yang terdiri dari: umur, gender, status perkawinan, pendidikan, pendapatan dan masa jabatan terhadap tiga jenis komitmen yaitu: komitmen pekerjaan, komitmen karir dan komitmen organisasi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gender dan pendidikan berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Dalam hal ini wanita memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi dari pria, sementara tingkat pendidikan merupakan satu-satunya variabel yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

Yuan dan Ting (1997), menggunakan karakteristik individu yaitu: keinginan untuk melayani masyarakat, pendidikan, jenis kelamin, usia dan golongan pegawai serta ras (suku) untuk melihat kepuasan kerja pegawai pemerintah federal. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa karakteristik individu mempunyai pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja. Keinginan untuk melayani masyarakat, pendidikan, dan jenis kelamin tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sementara usia berpengaruh terhadap kepuasan kerja tergantung pada tingkat golongan pegawai serta ras (suku).

Kierstead (1998), melakukan penelitian terhadap kepribadian dan hubungannya dengan kepuasan kerja, menemukan bahwa kepribadian dapat secara reliabel diukur dan merupakan prediktor yang valid bagi kepuasan kerja. Sementara itu Ellicson (2002), meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai pemerintah, dimana hasilnya menunjukkan bahwa karakteristik individu antara lain: jenis kelamin, usia dan jabatan menunjukkan hubungan

yang kuat terhadap kepuasan kerja pegawai, sementara jabatan mempunyai pengaruh yang signifikan.

Dari berbagai hasil penelitian tersebut terlihat bahwa karakteristik individu yang sering dipergunakan dalam banyak penelitian adalah variabel demografi, seperti: umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman (masa kerja), status perkawinan, jabatan yang dihubungkan baik terhadap kepuasan kerja maupun komitmen organisasi. Data-data variabel demografi tersebut pada umumnya mudah diperoleh pada bahagian personalia dari suatu organisasi dan tidak memerlukan eksplorasi terhadap persepsi dari karyawan. Sementara sebahagian peneliti menggunakan karakteristik individu yang sifatnya lebih khusus yang berhubungan dengan watak atau sifat (*dispositional traits*), seperti: kebutuhan, sikap, minat kerja serta kepribadian yang pengumpulan datanya harus melalui eksplorasi terhadap persepsi responden. Selain itu secara umum penggunaan variabel demografi dalam berbagai penelitian terdahulu bukan sebagai variabel utama. Dalam penelitian ini karakteristik individu yang akan digunakan berhubungan dengan watak atau sifat (*dispositional traits*) dari individu dengan dimensi antara lain: kemampuan, sikap, nilai, kepribadian dan pembelajaran. Penggunaan *dispositional traits* dengan berbagai dimensi tersebut diharapkan dapat lebih menggali perilaku individu yang sebenarnya yang tidak dapat diamati secara langsung untuk mengetahui pola-pola dan kecenderungan perilaku individu dalam dunia kerja.

3.2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Beberapa penelitian yang telah melakukan kajian antara hubungan variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, namun demikian yang menjadi fokus peneliti selama ini hanya pada variabel gaya kepemimpinan transaksional, dan transformasional. Orpen (1997), telah melakukan studi dan

mengkaji pengaruh dari variabel mentoring formal dari pemimpin yaitu kesempatan untuk berinteraksi dan kedekatan hubungan terhadap motivasi kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan adanya keterkaitan antara dua variabel tersebut dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja, komitmen organisasi dan akan dapat meningkatkan sikap untuk meningkatkan kinerjanya.

Penelitian yang dilakukan Lumbanraja (2007) dengan judul “pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi (studi pada Pemerintah Daerah di Propinsi Sumatera Utara) hasil penelitian gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dan komitmen organisasi melalui budaya kerja dan hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga variabel penyebab yaitu karakteristik individu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen pegawai melalui kepuasan kerja.

Nemanich dan Keller (2007) menganalisis dampak kepemimpinan transformasional pada 447 karyawan, dari perusahaan multinasional besar yang mengalami merger dan diintegrasikan menjadi organisasi baru. Mereka mendapati, perilaku kepemimpinan transformasional seperti pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual, dan pertimbangan yang diadaptasi secara positif terkait dengan penerimaan, kepuasan pekerjaan, dan kinerja karyawan.

Sudarmadi (2007), hasil penelitian menemukan bahwa bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Untuk memperbaiki kinerja karyawan administratif terutama dimensi

terhadap pengendalian biaya-biaya dan inisiatif kemandirian maka diperlukan gaya kepemimpinan birokratis dan gaya kepemimpinan autokratis dalam suasana budaya organisasi sistem terbuka dan berorientasi pada proses sebagai upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

3.2.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Wu, Wei Kong (2000), dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi, termasuk visi dan nilai-nilai dari anggota organisasi, motivasi staf, kerja sama antar departemen, menunjukkan hubungan yang penting terhadap komitmen organisasi dari para karyawan perusahaan asuransi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa para karyawan selalu berbagi ide, memperbaiki kualitas pekerjaan dan menunjukkan efektivitas yang lebih tinggi bila mereka bekerja sebagai tim dan saling mendukung satu sama lain, sehingga faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan terhadap organisasi.

Yuan dan Tin (1997), dalam penelitiannya pada karyawan pemerintah federal menemukan bahwa budaya organisasi merupakan variabel yang sangat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan, temuan ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Dessler, 1995; Steren et. Al., 1988)

Penelitian yang dilakukan Lumbanraja (2007) dengan judul “pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi (studi pada Pemerintah Daerah di Propinsi Sumatera Utara) hasil penelitian menunjukkan karakteristik individu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen pegawai melalui kepuasan kerja pada Pemerintahan Daerah di Propinsi Sumatera Utara.

3.2.6 Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja

Chen (2004) dalam penelitiannya menguji pengaruh antara budaya organisasi dan peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada perusahaan industri kecil dan menengah di Taiwan. Sedangkan Armanu Thoyib (2005) menyatakan kepemimpinan, budaya organisasi, dan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sementara Fiedler (1996, dalam Ogbonna dan Harris, 2000) membuktikan pentingnya efektifitas kepemimpinan dengan argumentasinya bahwa efektivitas seorang pemimpin merupakan determinan utama keberhasilan atau kegagalan kelompok, organisasi atau bahkan negara.

Ogbonna dan Harris (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat pegawai lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

3.2.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Ogbonna dan Harris (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat pegawai lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Anikma (2008) menyimpulkan

bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini memperkuat pendapat teoritis menurut Brown (1936) berpendapat bahwa pemimpin tidak dapat dipisahkan dari kelompok, akan tetapi boleh dipandang sebagai suatu posisi dengan potensi tinggi di lapangan. Krech dan Crutchfield memandang bahwa dengan kebaikan dari posisinya yang khusus dalam kelompok ia berperan sebagai agen primer untuk penentuan struktur kelompok, suasana kelompok, tujuan kelompok, ideologi kelompok, dan aktif.

Dalam penelitian terhadap 220 karyawan perusahaan transportasi publik besar di Jerman, Rowold dan Hinitz (2007) mendapati bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan dampak kepemimpinan transaksional pada kinerja karyawan dan keuntungan perusahaan. Selain itu, mereka mendapati bahwa kepemimpinan transformasional dan karismatik merupakan bentuk yang tumpang tindih tetapi unik, dan bahwa keduanya berbeda dari kepemimpinan transaksional.

Demikian pula, Nemanich dan Keller (2007) menganalisis dampak kepemimpinan transformasional pada 447 karyawan, dari perusahaan multinasional besar yang mengalami merger dan diintegrasikan menjadi organisasi baru. Mereka mendapati, perilaku kepemimpinan transformasional seperti pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual, dan pertimbangan yang diadaptasi secara positif terkait dengan penerimaan, kepuasan pekerjaan, dan kinerja karyawan.

Yang lebih baru lagi, Tims, Bakker, dan Zanthopoulou (2011) menganalisis hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja dalam 42 karyawan dan penyelia mereka, dalam dua organisasi berbeda di Belanda. Temuannya mengungkapkan bahwa karyawan menjadi lebih terlibat dalam pekerjaan mereka (yaitu potensi, dedikasi, dan

konsentrasi), ketika penyeliannya mampu mendorong optimisme pengikut lewat gaya kepemimpinan transformasional. Temuan ini menggarisbawahi optimisme lewat gaya kepemimpinan transformasional. Temuan ini menyoroti peran penting yang dimainkan oleh karakter pribadi (yang optimisme) dalam proses kepemimpinan transformasional kinerja.

3.2.8 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Chen (2004) dalam penelitiannya menguji pengaruh antara budaya organisasi dan peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada perusahaan industri kecil dan menengah di Taiwan. Sedangkan Thoyib (2005) menyatakan kepemimpinan, budaya organisasi, dan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sementara Fiedler (1996, dalam Ogbonna dan Harris, 2000) membuktikan pentingnya efektifitas kepemimpinan dengan argumentasinya bahwa efektivitas seorang pemimpin merupakan determinan utama keberhasilan atau kegagalan kelompok, organisasi atau bahkan negara.

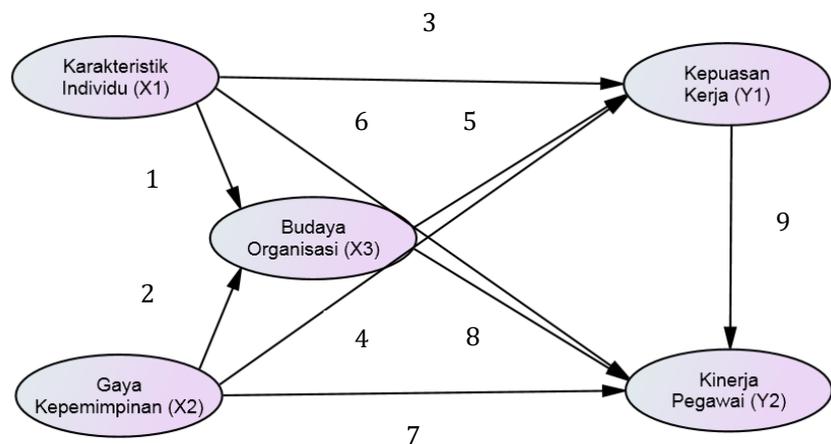
Ogbonna dan Harris (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat pegawai lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

3.2.9 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Penelitian Mariam (2009), hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh dari budaya

organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif; pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif. Suhaimi, Mawengkang & Siahaan (2014), hasil penelitian yang dilakukan membuktikan tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan KPO PT. Bank Aceh di Banda Aceh, hal ini disebabkan perselisihan internal yang terjadi di KPO PT. Bank Aceh yang muncul akibat selisih paham terhadap kebijakan yang baru yang dikaitkan dengan kinerja sehingga menimbulkan pro-kontra antara karyawan dengan pimpinan yang menyebabkan mosi tidak percaya terhadap jajaran pimpinan PT. Bank Aceh.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang telah diteliti oleh peneliti sebelumnya terhadap beberapa variabel penelitian yang ada hubungannya dengan penelitian ini, dan juga merujuk pada beberapa teori yang telah disampaikan oleh para ahli, maka dapat digambarkan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian
 Sumber: Berbagai penelitian yang mendukung

1. Robbin (2003); Schein (1988); Sheridan (1994); Gibson (2000); Lumbanraja (2007)
2. Ogbonna (2002); Yousef (2000); Lumbanraja (2007)
3. Lock and Crawford (2001, 2002); Wu, Wei Kon (2000); Bashaw (2002); Lumbanraja (2007)
4. Ogbonna (2000); Yousef (2000); Lumbanraja (2007)
5. Lock and Crawford (2001, 2002); Yuan & Ting (1997); Lumbanraja (2007)
6. Nahrisah, Raha dan absah (2013); Surani (2008); Zahriany (2009)
7. Fleismen at al. (1995); Detelin (2000); Masi & Cooke (2000); Metha et al. (2003); Gani (2006), Siahaan (2007); Rowold dan Hinitz (2007); Nemanich dan Keller (2007); Tims dan Zanthopoulou (2011).
8. Deal & Kennedy (1982); Miller (1982); Ouchi (1982); Miller (1987); Dennison (1990); Marina H. (1998); Kotler & Haskett (1997); Gani (2006), Siahaan (2007).
9. Tulim, Raha & Sihan (2013); Suhaimi, Mawengkang & Siahaan (2014)

3.3 Hipotesis

Menurut Sekaran, (2007: 135), hipotesis didefinisikan sebagai hubungan yang diperkirakan secara logis diantara dua atau lebih variabel yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji, hubungan tersebut diperkirakan berdasarkan jaringan asosiasi yang dapat diuji, dalam penelitian ini berdasarkan rumusan masalah, landasan teori dan penelitian sebelumnya, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Diduga karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi pada PT. Bank Aceh.
2. Diduga gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi pada PT. Bank Aceh.

3. Diduga karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Aceh.
4. Diduga gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Aceh.
5. Diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Aceh.
6. Diduga karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh.
7. Diduga gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh.
8. Diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh.
9. Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh.
10. Diduga karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening pada PT. Bank Aceh.
11. Diduga gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening pada PT. Bank Aceh.
12. Diduga karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank Aceh.
13. Diduga gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank Aceh.

14. Diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank Aceh.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Waktu dan Lokasi Penelitian

Adapun yang menjadi subjek dalam penelitian ini adalah pegawai Bank Aceh, yaitu seluruh karyawan yang berada pada Cabang Bank Aceh di Provinsi Aceh dan Sumatera Utara, dengan lokasi penelitian dilakukan pada Bank Aceh Jalan. Tgk. H. Mohd. Daud Beureuh Nomor 24, Banda Aceh. Penelitian ini dilakukan terhitung mulai tanggal 2 Juni 2014 sesuai SK Pengangkatan Tim Promotor dan Co-Promotor Nomor:1000/UN5.1/SK/SSA/2014 sampai dengan akhir Desember 2016.

4.2 Populasi dan Sampel Penelitian

4.2.1 Populasi

Populasi adalah gabungan semua elemen yang memiliki serangkaian karakteristik serupa yang mencakup untuk kepentingan masalah riset pemasaran. (Malhotra, 2005: 364). Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah pegawai Bank Aceh, yaitu seluruh karyawan yang berada pada Cabang Bank Aceh, khususnya Cabang Konvensional di Provinsi Aceh dan Sumatera Utara dengan masa kerja minimal 1 tahun, dengan jumlah populasi 814 orang.

4.2.2 Sampel

Sampel adalah sub kelompok populasi yang terpilih untuk berpartisipasi dalam studi (Malhotra, 2005: 364). Menurut Hair *et.al* yang dikutip Ferdinand, (2014: 54), besarnya ukuran sample memiliki peran penting dalam interpretasikan hasil SEM, ada beberapa pedoman penentuan besarnya *sample size* untuk SEM yang digunakan dalam penelitian ini disesuaikan dengan ukuran indikator dalam konsep penelitian, jadi jumlah indikator penelitian 61 sehingga

jumlah sampel yang dibutuhkan adalah 305 sampel (5 x 61=305) sesuai pendapat Ferdinad (2014:173) bahwa dalam analisis SEM membutuhkan sample sebanyak paling sedikit 5 kali jumlah parameter yang akan dianalisis.

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini, dilakukan sesuai dengan rekomendasi para ahli tersebut diatas maka peneliti menggunakan sampel sebanyak 305 orang responden. Namun untuk alasan keamanan, maka peneliti menyebarkan kuesioner sebanyak 335 kuesioner, sementara itu ada beberapa kriteria sampel yang tidak dapat digunakan dengan berbagai alasan sehingga jumlah sampel yang dapat digunakan sebanyak 305 responden, seperti terlihat pada tabel 4.1 dibawah ini. Agar distribusi kuesioner dapat menggambarkan jumlah yang lebih proporsional antara sampel untuk masing-masing Cabang Bank Aceh konvensional di Provinsi Aceh dan Sumatera Utara dengan jumlah 22 cabang. Besarnya sampel yang diambil pada setiap Cabang Bank Aceh ditentukan secara proporsional, yaitu berdasarkan pada jumlah populasi karyawan pada masing-masing cabang Bank Aceh dapat dihitung jumlah sampel penelitian dalam (Siahaan, 2007):

$$n_i = \left(\frac{N_i}{N} \right) \times n$$

Di mana:

N_i = Jumlah sampel pada setiap Cabang Bank Aceh

N_i = Jumlah populasi pada setiap Cabang Bank Aceh

N = Jumlah populasi keseluruhan

n = Jumlah sampel keseluruhan yang telah ditentukan

Tabel 4.1 Tingkat Respon Karyawan Bank Aceh

No.	Keterangan	Jumlah
1	Jumlah Kuesioner yang dikirim	335
2	Jumlah Kuesioner sampai ke tempat responden	335
3	Jumlah Kuesioner yang kembali	316
4	Jumlah Kuesioner yang rusak atau tidak layak	11

	digunakan	
5	Jumlah Kuesioner yang dapat digunakan	305
6	Tingkat respon $(305/335)*100\%$	91.04 %

Berdasarkan rumus diatas, maka distribusi sampel penelitian dapat dilihat pada tabel 4.1 dibawah ini:

Tabel 4.2 Jumlah Sampel Karyawan Bank Aceh

No	Nama Cabang	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
1	Cabang Kuala Simpang	19	$19/814 \times 305 = 7$
2	Cabang Meureudu	19	$19/814 \times 305 = 7$
3	Cabang Bener Meriah	20	$20/814 \times 305 = 7$
4	Cabang Sabang	20	$20/814 \times 305 = 7$
5	Cabang Singkil	20	$20/814 \times 305 = 7$
6	Cabang Blang Keujereng	22	$22/814 \times 305 = 8$
7	Cabang Subussalam	22	$22/814 \times 305 = 8$
8	Cabang Sinabang	25	$25/814 \times 305 = 10$
9	Cabang Jeuram	25	$25/814 \times 305 = 10$
10	Cabang Calang	26	$26/814 \times 305 = 10$
11	Cabang Blang Pidie	26	$26/814 \times 305 = 10$
12	Cabang Jantho	27	$27/814 \times 305 = 11$
13	Cabang Kuta Cane	30	$30/814 \times 305 = 11$
14	Cabang Tapak Tuan	32	$32/814 \times 305 = 12$
15	Cabang Medan	32	$32/814 \times 305 = 12$
16	Cabang Bireun	35	$35/814 \times 305 = 13$
17	Cabang Sigli	36	$36/814 \times 305 = 13$
18	Cabang Langsa	38	$38/814 \times 305 = 14$
19	Cabang Meulaboh	38	$38/814 \times 305 = 14$
20	Cabang Lhokseumawe	61	$61/814 \times 305 = 23$
21	Kantor Cabang Operasional	81	$81/814 \times 305 = 31$
22	Kantor Pusat Operasional	160	$160/814 \times 305 = 60$
	Total	814	305

4.3 Teknik Pengambilan Sampel

Banyak cara dalam pengambilan sampel penelitian tergantung apa yang akan diteliti. Menurut Sekaran (2007) menyatakan bahwa kelompok individu yang terpilih sebagai sampel merupakan kelompok individu yang kebetulan terpilih

sebagai sampel diantara semua sampel berukuran sama yang mungkin atau dapat dipilih dari suatu populasi tertentu sehingga para responden akan memberikan data dan informasi secara sukarela dan dapat digunakan secara *legitimate* dan efektif.

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih sebagai anggota sampel. Pengambilan sampel dalam penelitian ini, dilakukan dua tahap. Tahap *pertama* menentukan jumlah sampel 305 karyawan dengan menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*, dengan pertimbangan menggunakan teknik ini, karena yang menjadi populasi dalam penelitian ini karyawan pada masing-masing cabang konvensional Bank Aceh di Provinsi Aceh dan Sumatera Utara dan memiliki ciri yang homogen. Penentuan sampel pada tahap *kedua* dilakukan dengan metode *simple random sampling* dimana setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama dengan yang lain untuk dipilih menjadi anggota sampel, tahap kedua ini dilakukan terhadap karyawan yang telah ditentukan pada masing-masing cabang Bank Aceh berdasarkan penentuan secara proporsional.

4.4 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh melalui responden, dimana responden akan memberikan respon verbal dan atau respon tertulis sebagai tanggapan atas pernyataan yang diberikan.

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data primer, adalah data mengenai pendapat responden tentang indikator dari variabel karakteristik individu, budaya organisasi, kepemimpinan transformasional,

kepuasan kerja dan kinerja pegawai seluruh Cabang Bank Aceh di Provinsi Aceh dan Sumatera Utara melalui penyebaran kuisioner dan tatap muka.

- b. Data Sekunder, adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat pihak lain). Dalam penelitian ini, data sekunder hanya mendukung pengumpulan data awal sebagai *out put* penelitian.

4.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan instrumen kuisioner, yaitu sekumpulan pertanyaan tertulis untuk mendapatkan informasi dari responden (Malhotra, 2007). Dalam lembaran kuisioner penelitian ini terdapat dua jenis pernyataan/pertanyaan yaitu (1) pernyataan yang berkaitan dengan pengukuran variabel penelitian; (2) pertanyaan yang berkaitan dengan data responden. Kuisioner dibuat dengan pernyataan/pertanyaan yang terstruktur dan menyediakan jawaban dalam bentuk skala dengan jawaban yang disesuaikan dengan pernyataan/pertanyaan sehingga memudahkan responden untuk menjawab dan menghindari bias. Pengukuran yang digunakan adalah Skala Likert dimana setiap pernyataan mempunyai jawaban yaitu 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju) dan 5 (sangat setuju).

Tabel 4.3 Skala Likert

Penilaian Responden

Jawaban Responden	SS	S	N	TS	STS
Skala Likert	5	4	3	2	1

4.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel ini dilakukan untuk memberi batasan terhadap variabel yang diteliti. Menurut Sekaran (2007: 115) variabel adalah apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai. Nilai dapat

berbeda pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama, atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda. Dalam penelitian ini terdapat lima variabel yang akan diteliti, yaitu:

4.6.1 Variabel Exogen (Independen Variable)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik secara positif maupun negatif, jika terdapat variabel bebas, variabel terikat juga hadir, dan dengan setiap unit kenaikan dalam variabel bebas, terdapat pula kenaikan atau penurunan dalam variabel terikat Sekaran (2007: 118).

1. Karakteristik Individu

Karakteristik individu (X_1) dalam penelitian ini merupakan ciri-ciri tertentu yang dimiliki seorang karyawan, antara lain sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang dimiliki seseorang yang membedakannya dengan orang lain. Dalam penelitian ini digunakan 5 (lima) dimensi yang membentuk konstruk karakteristik individu dapat dijelaskan dengan indikator reflektif seperti kemampuan, sikap, nilai, kepribadian dan pembelajaran yang diadopsi dari penelitian Lumbanraja (2007), dan Robin (2008).

2. Kepemimpinan Transformasional

Dalam penelitian ini Kepemimpinan Transformasional (X_2) berkaitan dengan kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misal bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan, dan memberikan kesejahteraan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan yang digunakan sebagai dimensi untuk mengukur konstruk gaya kepemimpinan yaitu: gaya kepemimpinan transformasional. Dalam penelitian ini digunakan 4 (empat) dimensi yang membentuk konstruk kepemimpinan transformasional dapat dijelaskan dengan indikator reflektif seperti *Idealized Influence-charisma*

(Kharisma dan Pengaruh ideal), *Inspirational Motivation* (Motivasi inspirasional), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), dan *Individualized Consideration* (Perhatian Individu), sesuai pendapat para ahli Bun (1978), Bass (1985), Robins (2013) Luthan (2006) dan Lumbanraja dan Siahaan (2007).

3.6.2 Variabel Endogen (Dependen Variable)

Variabel yang merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti, tujuan peneliti adalah memahami dan membuat variabel terikat, menjelaskan variabilitasnya atau memprediksinya, adapun variabel endogen adalah sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi

Dalam penelitian ini budaya organisasi (X_3) sebagai suatu nilai-nilai yang dianut oleh pimpinan dan karyawan Bank Aceh yang membedakannya dengan organisasi-organisasi yang lain dan merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai pada Bank Aceh. Dalam penelitian ini digunakan 5 (lima) dimensi yang membentuk konstruk budaya organisasi dapat dijelaskan dengan indikator reflektif seperti Kepercayaan, profesional dan integritas, kepuasan, berkembang bersama dan karya kelima dimensi untuk mengukur budaya organisasi merupana nilai-nilai yang dianut pimpinan dan karyawan Bank Aceh, jika kita telusuri dan pahami bahwa budaya ini disusun berdasarkan teori dan konsep Schein (2004), Robbins (2013).

2. Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini kepuasan kerja (Y_1) berkaitan dengan keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja oleh seorang individu (karyawan). Untuk mengukur konstruk kepuasan kerja diukur melalui 5 (lima) dimensi yaitu sifat pekerjaan, rekan sekerja,

supervisi, upah/gaji dan promosi. Adapun indikator -indikator mengukur dimensi konstruk kepuasan kerja sesuai dengan teori dan konsep para ahli Robbins (2013), Luthan (2006), Lumbanraja dan Siahaan (2007)

3. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan (Y_2) merupakan sejumlah hasil kegiatan yang telah dilaksanakan atau akan dilakukan oleh karyawan Bank Aceh dalam periode tertentu sesuai profesinya sebagai karyawan profesional. Dalam penelitian ini kinerja karyawan akan diukur melalui 4 (enam) dimensi yang merupakan indikator reflektif yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, kebutuhan pengawasan dari atasan dan hubungan antar karyawan. Konsep pengukuran kinerja karyawan sesuai dengan teori para ahli Bernadin & Russel (1998), Bangun (20012) dan Siahaan (2007).

Tabel 4.4 Operasional Variabel, Dimensi dan Indikator Pengukuran

Variabel	Dimensi	Indikator Pengukuran	Kode
Karakteristik Individu (X_1)	Kemampuan	1. Kemampuan konseptual	X1.1
		2. Kemampuan hubungan manusia	X1.2
	Sikap	3. Kemampuan teknis	X1.3
		4. Sikap terhadap pekerjaan	X1.4
		5. Sikap terhadap pemimpin	X1.5
		6. Sikap terhadap organisasi	X1.6
	Nilai	7. Sikap terhadap perubahan	X1.7
		8. Kejujuran	X1.8
		9. Bertanggung jawab	X1.9
	Kepribadian	10. Rasa berprestasi	X1.10
		11. Ekstraversi	X1.11
		12. Mendengarkan suara hati	X1.12
	Pembelajaran	13. Stabilitas emosional	X1.13
		14. Melalui pengamatan	X1.14
		15. Mengalami langsung	X1.15
		16. Melalui membaca	X1.16

(Sumber: Robbins, 2008, Luthans, 2006 dan Lumbanraja, 2007)

Variabel	Dimensi	Indikator Pengukuran	Kode	
Kepemimpinan Transformasional (X₂)	Kharisma dan Pengaruh	1. Mempertimbangkan etika	X2.1	
		2. Kemampuan mengatasi masalah	X2.2	
	Inspirasional Motivasi	3. Memotivasi karyawan	X2.3	
		4. Mempunyai visi yang jelas	X2.4	
	Stimulasi Intelektual	5. Cerdas dalam mengatasi masalah	X2.5	
		6. Memberi Cara-cara baru	X2.6	
	Perhatian Individu	7. Melatih bawahan	X2.7	
		8. Memberikan perhatian	X2.8	
	<i>(Sumber: Bass, 1995, Robbins, 2008, Luthans, 2006, Lumbanraja dan Siahaan, 2007)</i>			
	Budaya Organisasi (X₃)	Kepercayaan	1. Saling menghargai	X3.1
			2. Jujur	X3.2
			3. Keterbukaan	X3.3
		Profesionalisme dan Integritas	4. Bertanggung jawab	X3.4
			5. Memberikan solusi terbaik	X3.5
			6. Kompeten	X3.6
7. Disiplin			X3.7	
Kepuasan Nasabah		8. Pelayanan yang memuaskan	X3.8	
		9. Ramah	X3.9	
		10. Cepat tanggap	X3.10	
Berkembang Bersama		11. Memahami bekerja sama	X3.11	
		12. Memenuhi kebutuhan	X3.12	
		13. Membina Nasabah	X3.13	
Karya		14. Kreatif dan Inovatif	X3.14	
		15. Perbaikan terus menerus	X3.15	
<i>(Sumber: Schain, 1993, Cameron & Quinn 2011, Luthans 2006 dan Bank Aceh, 2014)</i>				

Variabel	Dimensi	Indikator Pengukuran	Kode
Kepuasan Kerja Karyawan (Y₁)	Sifat Pekerjaan	1. Senang terhadap pekerjaan	Y1.1
		2. Pekerjaan menarik	Y1.2
	Rekan sekerja	3. Hubungan baik sesama karyawan	Y1.3
		4. Menikmati bekerja dengan teman	Y1.4
	Supervisor	5. Pelaksanaan pengawasan	Y1.5
		6. Dukungan dari atasan	Y1.6
	Upah/gaji	7. Puas dengan gaji yang diterima	Y1.7
		8. Gaji lebih baik dari pesaing	Y1.8
	Promosi	9. Kesempatan promosi	Y1.9
		10. Tingkat kemajuan	Y1.10
<i>(Sumber: Luthans, 2006, Robbins, 2008 dan Siahaan, 2007)</i>			
Kinerja Karyawan (Y₂)	Kualitas kerja	1. Pekerjaan sesuai standar bank	Y2.1
		2. Menyelesaikan tugas dengan baik	Y2.2
		3. Teliti dalam bekerja	Y2.3
	Kuantitas kerja	4. Waktu penyelesaian pekerjaan	Y2.4
		5. Jumlah pekerjaan	Y2.5
		6. Jam kerja sesuai pelayanan	Y2.6
	<i>Need for supervise</i>	7. Pengawasan internal	Y2.7
		8. Pengawasan langsung atasan	Y2.8
		9. Senang dengan sistim pengawasan	Y2.9
	<i>Interporsonal impact</i>	10. Kerjasama sesama karyawan	Y2.10
		11. Informasi kepada rekan kerja	Y2.11
		12. Pelayanan nasabah	Y2.12
<i>(Sumber: Bernadin & Russel 1998, dan Siahaan 2007)</i>			

4.7 Metode Analisis Data

Dalam penulisan laporan penelitian ilmiah, analisis data dapat dilakukan untuk dua tujuan yaitu menyajikan temuan empiris berupa data statistik deskriptif yang menjelaskan mengenai karakteristik responden khususnya dalam hubungannya dengan variabel-variabel penelitian yang digunakan dalam pengujian hipotesis serta analisis statistik

inferensial yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan dan atas dasar itu sebuah kesimpulan ditarik, Ferdinan (2006: 289).

4.7.1 Statistik Deskriptif

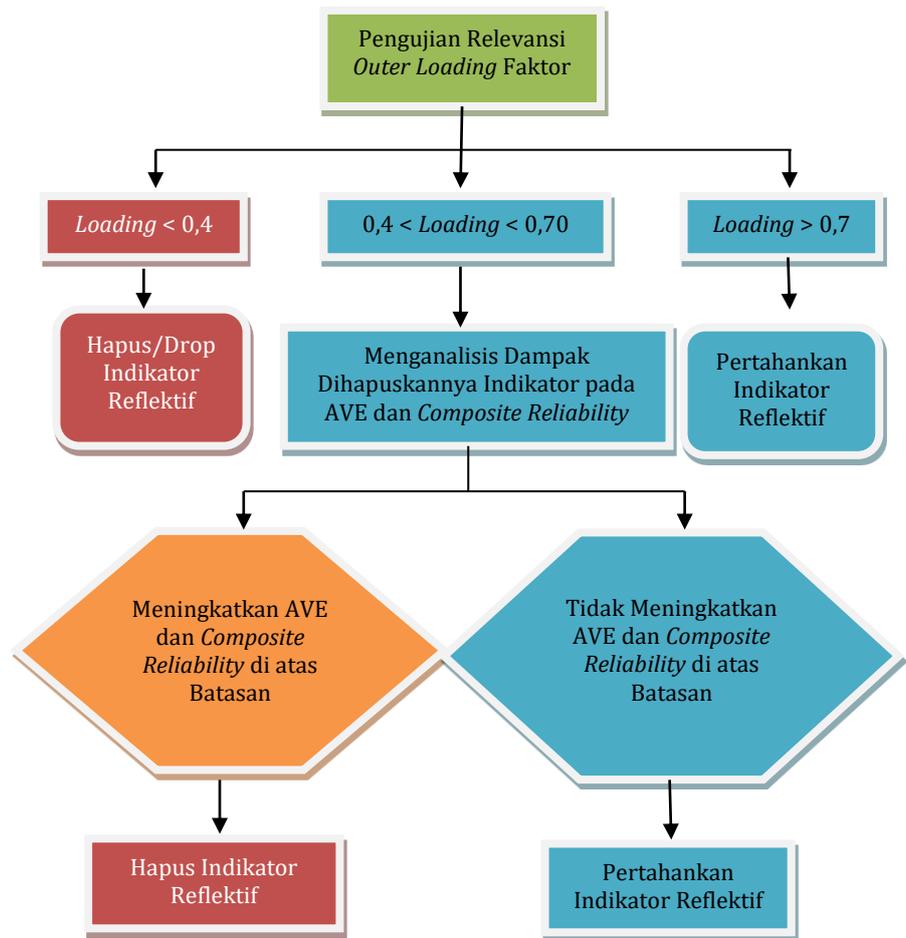
Statistik deskriptif merupakan metode yang berkaitan dengan pengumpulan dan penyajian data. Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian. Jenis-jenis data statistik deskriptif yang dapat disajikan dalam laporan penelitian adalah antara lain: penyajian data melalui tabel, grafik, diagram lingkaran (*pie chart*), perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rata-rata, standar deviasi dan perhitungan prosentase.

4.7.2 Statistik Inferensial Pengujian SEM

Statistik inferensial merupakan metode yang berkaitan dengan analisis sampel untuk penarikan kesimpulan tentang karakteristik populasi. Setelah mengumpulkan data dan informasi dilapangan, maka untuk mengelola data dan informasi tersebut, penulis menggunakan metode *The Structural Equation Model (SEM)* dalam model dan pengujian hipotesis, SEM atau model persamaan struktural adalah sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit, secara simulatan (Ghozali, 2013). Dalam penelitian ini metode analisis yang digunakan untuk menguji hupotesis penelitian dengan analisis SEM *Partial Least Squares (PLS)* dengan *Warp PLS* yang merupakan *factor indeterminacy* metode analisis powerfull oleh karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, jumlah sample kecil maupun besar. *Warp Partial Least Squares (PLS)* dapat juga digunakan untuk konfirmasi teori. Dibandingkan dengan *covariance based SEM* (yang diwakili oleh software LISREL, EQS atau AMOS)

component based PLS mampu menghindarkan dua masalah besar yang dihadapi oleh *covariance based* SEM (CBSEM) yaitu *inadmissible solution* (Fornell dan Bookstein, 1982) dalam Ghozali 2014. Mahmud dan Ratmono (2013:7) menyatakan SEM-PLS dapat bekerja secara efisien dengan ukuran sampel yang kecil dan model yang kompleks. Selain itu, asumsi distribusi data dalam SEM-PLS relatif lebih longgar dibandingkan CB-SEM. SEM-PLS juga dapat menganalisis model pengukuran reflektif dan formatif serta variabel laten dengan satu indikator tanpa menimbulkan masalah identifikasi. Berikut ini evaluasi model PLS berdasarkan pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non parametrik sebagai berikut (Ghozali, 2014):

1. Model Pengukuran (*Measurement Model*) atau *Outer Model* dengan indikator refleksi dievaluasi dengan *convergen validity* nilai P signifikan <0.05 dan *Average Variance Extracted* >0.50 dan *Crombach Alpha* >0.60 dan *composite reliability* dengan batasan >0.70 untuk memenuhi syarat model.
2. Model Struktural (*Structural Model*) atau *Inner Model* dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk kontruk dependen, *Stone-Geisser Q-Square test* untuk *predictive relevance* dan *model fit indices* dan *P value* dengan menampilkan tiga indikator fit yaitu *avarege path coefficient (APC)*, dan *average R-square (ARC)* dengan *P value* $>0,05$ dan *average variance inflation factor (AVIF)* dengan nilai > 5 telah memenuhi kriteria model.



Gambar 4.1 Prosedur Analisis Indikator Reflektif (Hair dkk., 2013)

Tabel 4.5 Evaluasi Model Struktural

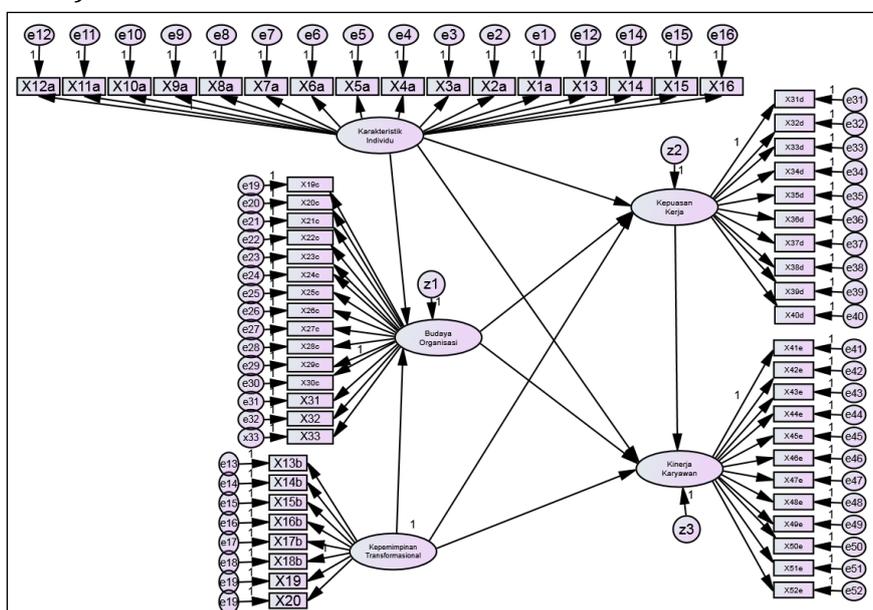
No.	Kriteria	Penjelasan
1	R ² Untuk variabel laten endogen	Hasil R ² sebesar 0.67, 0.33 dan 0.19 untuk variabel laten endogen dalam model struktural bahwa model baik, moderat dan lemah.
2	Estimasi koefisien jalur	Nilai estimasi hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan.
3	F ² untuk effect size	Nilai F ² sebesar 0.02, 0.15 dan 0.35

diinterpretasikan variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium atau besar

- 4 Relevansi prediksi $Q^2 = 1 - \sum_D E_D / - \sum_D O_D$ dan $q^2 = Q^2_{included} - Q^2_{excluded} / 1 - Q^2_{included}$

Sumber: Chin (1998) dalam Ghazali (2014)

Langkah selanjutnya adalah menggambarkan diagram jalur dari model penelitian yang dilakukan. Ketentuan dalam penggambaran model adalah konstruk teoritis yang menunjukkan variabel laten digambar dengan lingkaran atau oval, indikator digambar dengan bentuk kotak, dan hubungan asimetri digambarkan dengan arah panah tunggal (Ghozali, 2014).



Gambar 4.2 Diagram Jalur

Sumber: Model Diadopsi dari Lumbanraja dan Siahaan (2007)

Persamaan-persamaan Struktural (*Structural Equation*)
 Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Rumus yang dikembangkan adalah seperti terlihat dibawah ini:

$$X_3 = P_{X_3X_1} + P_{X_3X_2} + e_1$$

$$Y_1 = P_{Y_1X_1} + P_{Y_1X_2} + P_{Y_1X_3} + e_2$$

$$Y_2 = P_{Y_2X_1} + P_{Y_2X_2} + P_{Y_2X_3} + P_{Y_2Y_1} + e_3$$

Keterangan:

P (Path) : Hubungan langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen.

ε (epsilon) : *measurement error*

Y₁ : Kepuasan Kerja

Y₂ : Kinerja Karyawan

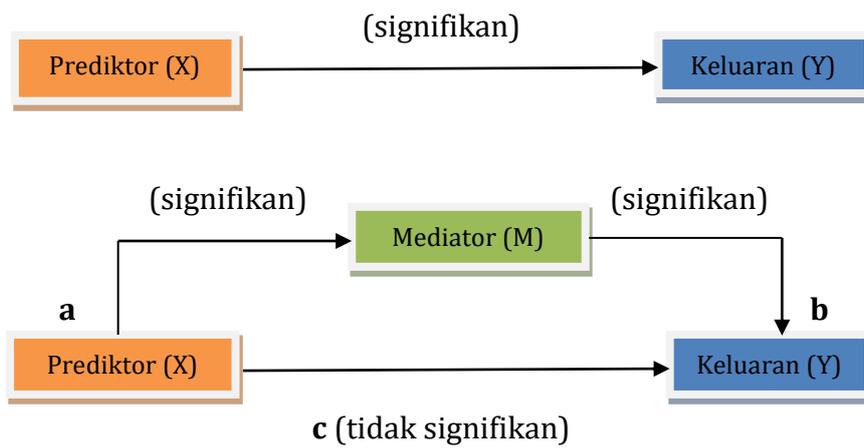
X₁ : Karakteristik Individu

X₂ : Gaya Kepemimpinan

X₃ : Budaya Organisasi

4.7.3 Uji Efek Mediasi Analisis Jalur

Model mediasi diperkenalkan pertama sekali oleh Baron dan Kenny (1986). Prosedur pengujian efek mediasi (intervening) menurut Baron dan Kenny menampilkan model mediasi dalam bentuk gambar seperti pada Gambar 5.13 yang menjelaskan prosedur analisis variabel mediator secara sederhana melalui analisis regresi, dengan mensyaratkan bahwa sebuah variabel dikatakan menjadi mediator jika hasilnya adalah (1) jalur -c1: signifikan (2) jalur -a: signifikan (3) jalur -b: signifikan (4) jalur -c': signifikan. Hubungan variabel predictor (X), mediator (M) dan keluaran (Y) dapat dilihat seperti pada gambar 4.6 berikut:



Gambar 4.3 Diagram Jalur
 Sumber: Baron dan Kenny (1986)

Untuk mengetahui besarnya efek mediasi tiap-tiap jalur mengacu pada teori Baron dan Kenny (1986) yaitu dengan memasukkan nilai *regression weights* variabel eksogen terhadap variabel intervening yaitu nilai koefisien regresi dan nilai probabilitasnya untuk jalur a dan b. Sedangkan untuk jalur c nilai yang harus dimasukkan adalah koefisien dan probabilitas pengaruh langsung antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Jalur c' merupakan jalur yang menunjukkan apakah terjadi efek mediasi secara parsial (*Partial mediation*) artinya variabel mediasi bukan satu-satunya pemediasi hubungan antara X (prediktor) dengan Y (keluaran) maupun secara penuh (*full mediation*) artinya variabel mediasi merupakan satu-satunya pemediasi hubungan X (prediktor) dengan Y (keluaran). Untuk mengetahui apakah variabel intervening memediasi antara variabel independen dengan variabel dependen dalam penelitian ini menggunakan *sobel test calculator* yang dikembangkan sobel (1982). Dengan menggunakan *Sobel test calculator* akan diketahui nilai probabilitas jalur c' dan nilai *critical ratio* (CR). Nilai koefisien c' dapat dilihat pada *indirect effect* antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Apabila nilai probabilitas $c' < 0.05$

(signifikan), maka terjadi efek mediasi secara parsial dan sebaliknya apabila nilai probabilitas > 0.05 (tidak signifikan), maka terjadi variabel tersebut memediasi, namun demikian dalam penelitian pengujian variabel mediasi dapat dihitung langsung dengan metode dengan program Warp PLS.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian

5.1.1 Gambaran Umum Bank Aceh

Bank Aceh sebagai Bank Regional Champion (*Become Regional Champion Bank*), sebagai perusahaan milik pemerintah Propinsi, Kabupaten/Kota Bank Aceh adalah Bank Pembangunan Daerah yang berkomitmen memperkuat diri menjadi bank terkemuka diderahnya. Bank Aceh melalui layanan kompetitif dengan jaringan yang luas serta dikelola secara profesional dalam rangka mendorong pertumbuhan ekonomi regional, diharapkan mampu menjadi bank yang terkemuka di Aceh. Bank *Regional Champion* akan dilanjutkan menjadi transformasi Bank BPD seluruh Indonesia diharapkan menjadi juara pada daerah sendiri, sehingga Bank Aceh dapat menjadi *Leading Regional Bank* di daerah Aceh. Untuk mendukung tercapainya sasaran transformasi Bank BPD sebagai *Regional Champion*, dalam setiap tahapannya untuk mengimplementasikan dan mengacu pada tiga pilar yakni, ketahanan yang kuat, kemampuan sebagai agent of regional development dan kemampuan melayani kebutuhan masyarakat.

Tahun 2014, Bank Aceh telah lebih berusia 41 tahun, sebuah jejak langkah perjalanan yang tidak bisa dibilang singkat, tumbuh dan berkembangnya Bank Aceh dalam memberikan layanan kepada nasabah, mitra kerja, pemegang saham, serta melayani masyarakat Aceh dan Kota Medan. Pada tahun 2014 tersebut sesuai dengan tahapan perencanaan strategis lima tahun (*Corporate plan*), Bank Aceh masih menguatkan tekad melakukan transformasi strategis, membebani dan membangun pondasi pertumbuhan bisnis bank yang meliputi transformasi budaya, transformasi bisnis dan

transformasi penampilan dalam bingkai pengelolaan bank yang sehat berbasis resiko dan implementasi prinsip tata kelola perusahaan yang baik untuk mencapai kinerja terbaik (*Performance Excellences*). Sebuah sasaran yang menegaskan visi masa depan Bank Aceh menjadi bank yang sehat, tangguh, handal dan terpercaya serta dapat memberikan nilai tambah yang tinggi kepada mitra dan masyarakat serta mewujudkan misi sebagai bank yang mampu membantu dan mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan daerah dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat melalui pengembangan dunia usaha dan pemberdayaan ekonomi rakyat, serta memberi nilai tambah kepada pemilik dan kesejahteraan kepada karyawan.

Sebuah tekad yang diwujudkan oleh setiap sumber daya manusia Bank Aceh dengan mengutamakan kualitas pelayanan dengan melayani lebih proaktif untuk melangkah maju menuju era baru, melakukan upaya perubahan, sebuah transformasi menuju perubahan jangka panjang yang berkesinambungan, menjadi bank regional champion dan memberikan makna kehadirannya di masyarakat. Tahun 2014-2015 sejalan dengan corporate plan yang ditetapkan merupakan tahun *leading Regional Bank* yaitu pertumbuhan dan akselerasi bisnis Bank Aceh bertumbuh signifikan di seluruh segmen. Seirama dengan perubahan manajemen dan proses transformasi yang terus berjalan, Bank Aceh bertekad memanfaatkan momentum tersebut untuk menjadi Bank Regional Champion dan memimpin kembali perbankan di daerah sesuai fase perencanaan strategis tahun 2014 *Leading Regional Bank*.

Tentu saja membutuhkan pemahaman yang mendalam terhadap nasabah untuk memberikan solusi perbankan terbaik yang dibutuhkannya. Untuk membangun relaksi jangka panjang dibutuhkan pula rasa saling percaya, keahlian dan pengalaman. Dengan selalu berusaha memberikan yang terbaik untuk memenuhi kebutuhan dan ekspektasi nasabah, kami berharap

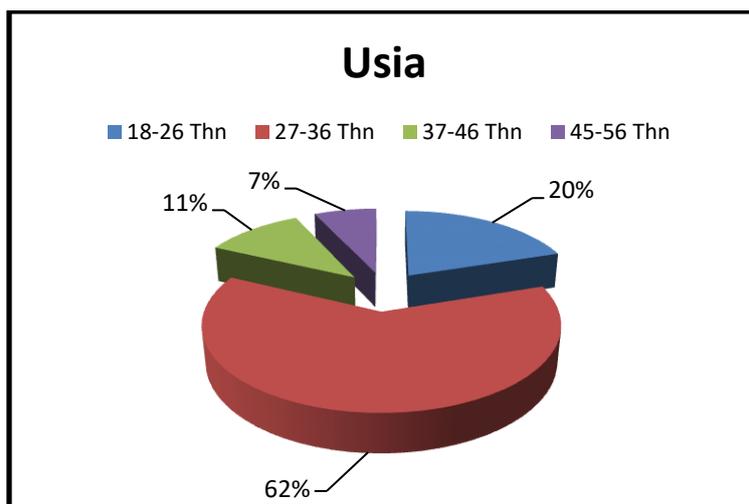
dapat menciptakan kepuasan nasabah yang maksimal di seluruh aktivitas perbankan. Bank Aceh senantiasa memahami dan berusaha mewujudkan apa yang dibutuhkan untuk menjadi sebuah bank pilihan. Kami sangat bersyukur atas apresiasi positif yang diberikan masyarakat Aceh sebagai bank pilihan diantara pilihan-pilihan bank yang ada di Aceh yaitu 16 Bank Umum, 12 Bank Umum Syariah, 6 Unit Usaha Syariah, 5 BPR dan 10 BPRS dengan jumlah jaringan kantor 475 kantor.

5.1.2 Statistik Deskriptif Karakteristik Responden

Dari hasil penelitian terhadap 305 responden karyawan Bank Aceh yang diteliti diperoleh gambaran karakteristik responden dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Deskriptif Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Penggolongan responden berdasarkan usia dalam penelitian terdapat 305 responden, analisis deskriptif ini bertujuan untuk mengetahui usia responden dari beberapa tingkatan usia yang tergambar pada Gambar 5.1:

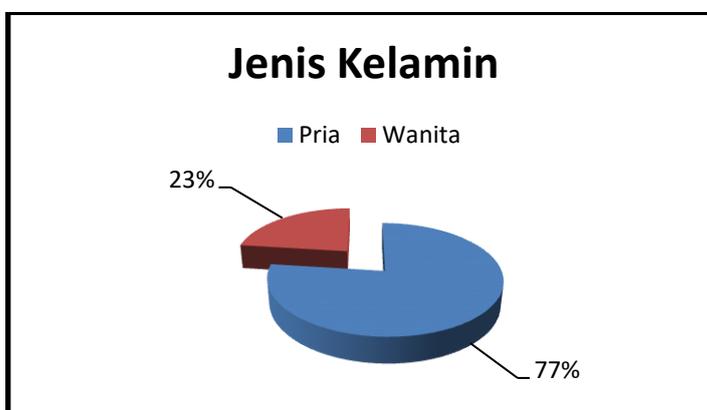


Gambar 5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia
Sumber: Bank Aceh (data diolah, 2015)

Berdasarkan Gambar 5.1 dapat diterangkan bahwa jumlah responden dalam penelitian 305 karyawan, dalam penelitian ini didominasi oleh responden yang berusia antara 27-36 tahun yaitu sebanyak 189 orang atau sebesar 62 % kemudian diikuti oleh responden yang berusia antara 18 - 26 tahun sebanyak 61 orang atau sebesar 20 % dan responden yang berusia antara 37-46 tahun hanya 34 orang atau sebesar 11 %. hanya 21 responden atau 7 % yang berusia antara 47-56 tahun. Hasil statistik deskriptif karakteristik responden berdasarkan usia dalam penelitian ini menunjukkan bahwa usia responden yang mendominasi hasil penelitian ini berada pada usia 27-36 tahun yaitu 62 %, kondisi ini menunjukkan bahwa usia yang sangat produktif dalam melaksanakan pekerjaan pada Bank Aceh selama ini.

2. Deskriptif Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Mengetahui karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin bertujuan untuk mengetahui jumlah karyawan Bank Aceh yang berjenis kelamin laki-laki maupun perempuan. Untuk mengetahui jumlah tersebut dapat dilihat pada Gambar 5.2



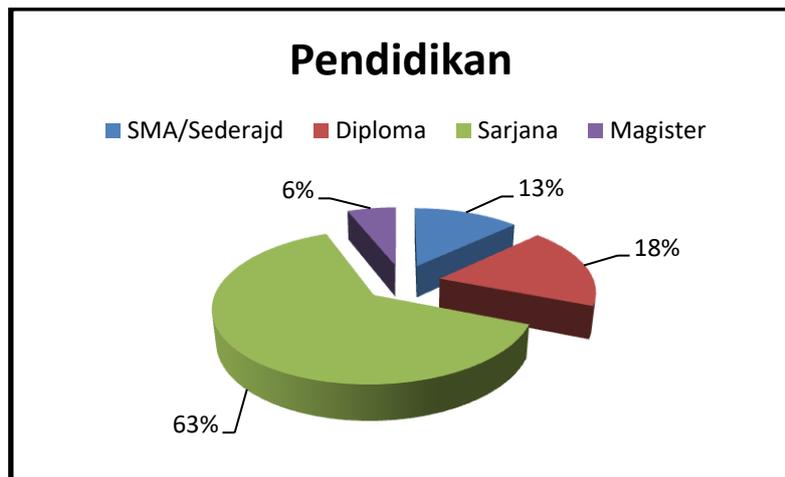
Gambar 5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Bank Aceh (data diolah, 2015)

Gambar 5.2 dapat dijelaskan bahwa jumlah responden dalam penelitian 305 orang, dalam penelitian ini didominasi responden berjenis kelamin laki-laki lebih dominan yaitu sebanyak 235 orang atau 77 % dan berjenis kelamin perempuan 70 orang atau 23 %. Responden laki-laki mendominasi responden pada penelitian ini, hal ini dikarenakan minat kaum laki-laki lebih besar dalam mendapatkan pekerjaan pada Bank Aceh selama ini dibandingkan dengan perempuan. Kondisi ini dapat dimaklumi karena aktivitas pada bank sangat tinggi sehingga memerlukan waktu yang banyak untuk melakukan pekerjaan sehari-hari, khususnya Bank Aceh semua karyawan yang sangat didominasi oleh kaum laki-laki.

3. Deskriptif Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Analisis statistik deskriptif responden berdasarkan tingkat pendidikan pada karyawan Bank Aceh, dimana tingkat pendidikan tersendah minimal dari tamatan SMA/Sederajat, Diploma, Sarjana bahkan Magister. Hal ini dilakukan untuk dapat menyimpulkan hasil penelitian ini khususnya pada karakteristik responden berdasarkan pendidikan. Untuk mengetahui jumlah dan persentasi tingkatan pendidikan dapat dilihat pada Gambar 5.3 berikut ini:



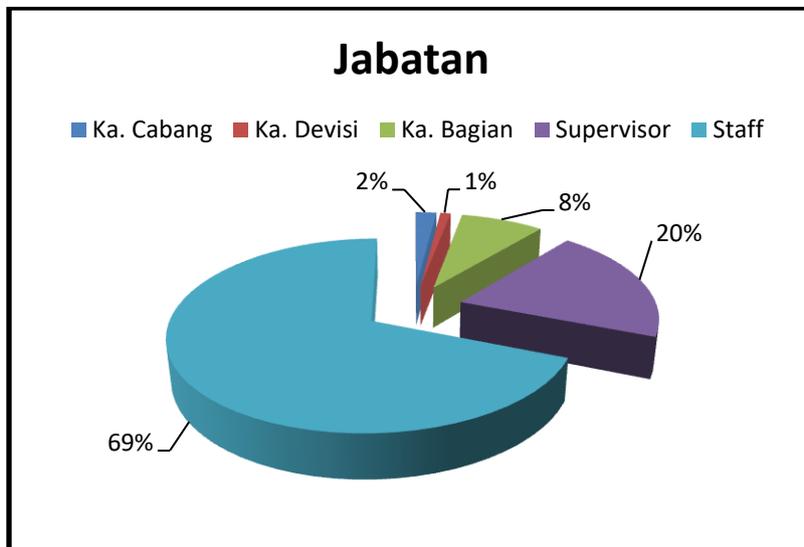
Gambar 5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan
Sumber: Bank Aceh (data diolah, 2015)

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif tingkat pendidikan dalam penelitian ini seperti disajikan pada Gambar 5.3 bahwa responden dengan tingkat pendidikan sarjana (Strata 1) sebanyak 195 atau 64 % dan yang berpendidikan diploma (D3) sebanyak 55 responden atau sebesar 18 % sedangkan yang tingkat pendidikan SMA/Sederajad sebanyak 38 responden atau 13 % dan sisanya yang berpendidikan magister 17 responden atau 6 %. Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif tingkat pendidikan responden pada Bank Aceh ternyata karyawan Bank Aceh sangat didominasi yang tingkat pendidikan sarjana (S1) yaitu 195 karyawan atau 64 %, hal ini sangat mendukung hasil penelitian yang menganalisis tentang variabel-variabel yang mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan Bank Aceh.

4. Deskriptif Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan yang diduduki karyawan pada Bank Aceh dapat dikelompokkan berdasarkan beberapa kriteria yaitu kepala divisi, kepala cabang, supervisor, kepala bagian dan staff. Dalam penelitian ini responden yang menduduki jabatan

tersebut dianggap yang paling berwenang untuk menyatakan sikap dan persepsi terhadap penilaian kinerja karyawan pada Bank Aceh. Untuk mengetahui bagaimana sikap karyawan sesuai jabatan yang diduduki, maka perlu diteliti karakteristik responden berdasarkan jabatannya. Gambar 5.4 berikut ini dapat diketahui gambaran jabatan responden.



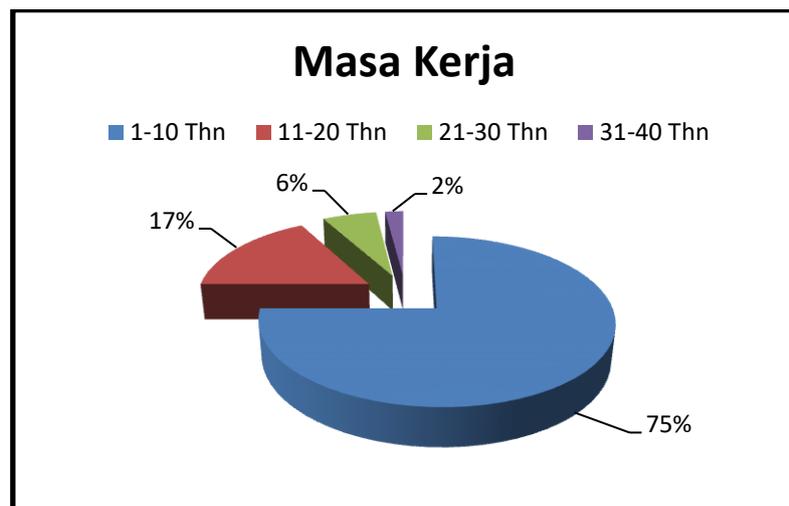
Gambar 5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan
Sumber: Bank Aceh (data diolah, 2015)

Karakteristik responden dilihat dari jabatannya dapat dijelaskan bahwa sebagian besar yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah karyawan staff sebanyak 213 responden atau 69 % sementara responden yang menjadi supervisor sebanyak 60 responden atau 20 % dan sisanya yang menduduki kepala bagian sebanyak 23 responden atau 8 % sedangkan pimpinan cabang (*Branch Manager*) dan kepala divisi masing-masing 7 dan 2 responden atau 2 % dan 1 %. Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif responden dengan jabatan yang diduduki maka dapat disimpulkan bahwa karyawan staff 69 % yang mendominasi responden dalam

penelitian ini, hal ini sejalan dengan kajian variabel-variabel atau fenomena manajemen yang menganalisis tentang kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan Bank Aceh.

5. Deskriptif Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Untuk mengetahui sudah berapa lama masa kerja karyawan Bank Aceh yang dijadikan responden pada penelitian ini, maka dapat dilihat pada gambar 5.5 dibawah ini yang menggambarkan jawaban responden tentang masa kerjanya.



Gambar 5.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja
Sumber: Bank Aceh (data diolah 2015)

Dari hasil statistik deskriptif responden berdasarkan masa kerja karyawan Bank Aceh dalam penelitian ini diketahui bahwa masa kerja responden 1-10 tahun sebanyak 229 responden atau 75 %, dan masa kerja responden 11-20 tahun sebanyak 51 responden atau 17 %, sedangkan masa kerja responden 21-30 tahun sebanyak 18 responden atau 6 % dan sisanya responden masa kerja 31-40 tahun sebanyak 7 responden atau 2%. Berdasarkan hasil analisis tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa masa kerja yang menjadi responden

karyawan Bank Aceh dalam penelitian ini didominasi oleh masa kerja 1-10 tahun atau masa kerja ideal dan produktif dalam menganalisis kinerja karyawan Bank Aceh.

5.1.3 Statistik Deskriptif Jawaban Responden

Dalam penelitian dibidang manajemen sumber daya manusia sebagian besar melibatkan variabel laten untuk mengukur sikap responden, sikap merupakan predisposisi untuk bertindak secara konsisten positif atau negatif terhadap objek, idea atau informasi. Sikap adalah kontruk pikirang yang tidak dapat dilihat secara langsung. Dalam penelitian ini pengukuran skala sikap dilakukan dengan skala likers dengan penemunya adalah Rensis Likers, (1932) yang menyetakan bahwa teknik ini digunakan untuk mengukur sikap (dalam, Aprilia dan Ghozali, 2013). Deskripsi jawaban responden dalam penelitian ini dijelaskan berdasarkan frekuensi dan hasil perhitungan rata-rata (*mean*) masing-masing variabel yang sudah dikategorikan.

Tabel 5.1 Kategori dan Interval

Kategori	Keterangan	Nilai
STS	Sangat Tidak Setuju/Sangat Buruk	1
TS	Tidak setuju/Buruk	2
N	Cukup Setuju/Netral	3
S	Setuju/Baik	4
SS	Sangat setuju/Sangat Baik	5

Sumber: (Apprilia & Ghozali, 2013)

Analisis ini dilaksanakan untuk memberikan gambaran arau deskripsi atas data yang dikumpulkan dalam penelitian. Jenis-jenis statistik deskriptif yang dapat disajikan dalam penelitian ini berupa distribusi frekuensi yang digunakan untuk menggambarkan distribusi frekuensi dari jawaban responden atas berbagai item variabel yang diteriti, disisi lain juga disajikan statistik rata-rata (*mean*) untuk menggambarkan nilai

rata-rata dari sebuah variabel yang diteliti pada sekelompok responden tertentu. Berikut ini akan disajikan statistik deskriptif untuk menganalisis jawaban responden atas indikator-indikator yang mengukur variabel penelitian, adalah sebagai berikut.

1. Deskriptif Variabel Karakteristik Individu

Berdasarkan hasil analisis data dengan statistik deskriptif atas jawaban responden untuk variabel karakteristik individu, diketahui bahwa jumlah data pada semua indikator lengkap sesuai dengan jumlah responden. Jawaban responden mempunyai nilai minimal 1 dan maksimal 5 pada semua indikator. Dengan demikian semua jawaban atas kuesioner terpenuhi dan data dapat digunakan. (lihat Tabel 5.2).

Tabel 5.2 Deskripsi Statistik Variabel Karakteristik Individu

Indikator	SS (%)	S (%)	N (%)	TS (%)	STS (%)	Min	Max	Mean	Std. Dev	Modus
(X1.1)	84	185	13	40	3	1.00	5.00	4.07	.816	4
	28	61	4	7	1					
(X1.2)	159	144	9	20	3	1.00	5.00	4.33	.891	5
	52	37	3	7	1					
(X1.3)	79	183	19	21	3	1.00	5.00	4.03	.829	4
	26	60	6	7	1					
(X1.4)	133	133	14	21	4	1.00	5.00	4.21	.813	4
	44	44	5	7	1					
(X1.5)	86	162	35	19	3	1.00	5.00	4.01	.858	4
	28	53	11	6	1					
(X1.6)	96	164	20	22	3	1.00	5.00	4.08	.868	4
	31	54	7	7	1					
(X1.7)	103	167	12	20	3	1.00	5.00	4.14	.843	4
	34	55	4	7	1					
(X1.8)	173	101	8	20	3	1.00	5.00	4.38	.896	4
	57	33	3	7	1					
(X1.9)	158	117	8	19	3	1.00	5.00	4.34	.878	5
	52	38	3	6	1					
(X1.10)	133	141	6	22	3	1.00	5.00	4.24	.881	5
	44	46	2	7	1					
(X1.11)	86	177	15	24	3	1.00	5.00	4.05	.857	4
	28	58	5	8	1					
(X1.12)	55	162	46	39	3	1.00	5.00	3.74	.832	4
	18	53	15	13	1					

(X1.13)	57	160	45	40	3	1.00	5.00	3.75	.842	
	17	52	15	13	1					
(X1.14)	75	180	27	20	3	1.00	5.00	4.00	.829	4
	25	59	9	7	1					
(X1.15)	87	178	14	23	3	1.00	5.00	4.06	.849	4
	28	58	5	7	1					
(X1.16)	118	138	24	20	5	1.00	5.00	4.13	.828	4
	39	45	8	7	1					
Total						1.00	5.00	4.10	.850	4
Rata-rata										

Sumber: Bank Aceh (data diolah dengan SPSS 2015)

Nilai rata-rata (*mean*) hasil jawaban responden terhadap variabel karakteristik individu sebesar 4,01 hal ini memberi arti bahwa karakteristik individu karyawan Bank Aceh dalam kategori baik. Nilai standar deviasi atau simpangan baku sebesar 0.85 nilai ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan nilai standar deviasi tidak ada yang melebihi dua kali nilai *mean*, hal ini dapat disimpulkan bahwa sebaran data jawaban responden karyawan Bank Aceh sudah baik dengan kata lain katagori jawaban responden secara rata-rata berada pada skala 4 atau jawaban setuju artinya secara keseluruhan responden memberi jawaban setuju pada indikator-indikator mengukur variabel karakteristik individu.

Tabel 5.3 Deskripsi Frekuensi Variabel Karakteristik Individu

Indikator	SS	(%)	S	(%)	N	(%)	TS	(%)	STS	(%)	Modus
Item (X1a)	84	28	185	61	13	4	20	7	3	1	4
Item (X1a)	159	52	144	37	9	3	20	7	3	1	5
Item (X3a)	79	26	183	60	19	6	21	7	3	1	4
Item (X4a)	133	44	133	44	14	5	21	7	4	1	4
Item (X5a)	86	28	162	53	35	11	19	6	3	1	4
Item (X6a)	96	31	164	54	20	7	22	7	3	1	4
Item (X7a)	103	34	167	55	12	4	20	7	3	1	4
Item (X8a)	173	57	101	33	8	3	20	7	3	1	5
Item (X9a)	158	52	117	38	8	3	19	6	3	1	5
Item (X10a)	133	44	141	46	6	2	22	7	3	1	4
Item (X11a)	86	28	177	58	15	5	24	8	3	1	4
Item (X12a)	55	18	162	53	46	15	39	13	3	1	4
Item (X13a)	57	17	160	52	45	15	40	13	3	1	4
Item (X14a)	75	25	180	59	27	9	20	7	3	1	4
Item (X15a)	87	28	178	58	14	5	23	7	3	1	4

Item (X16a)	118	39	138	45	24	8	20	7	5	2	4
Valid N (listwise)	305	34	1.00	50	5.00	7	4.10	8	.850	1	4

Berdasarkan Tabel 5.3 diatas untuk variabel karakteristik individu, hasil analisis frekuensi bahwa responden secara umum menjawab setuju (50%) atas indikator-indikator untuk mengukur variabel karakteristik individu, dilain pihak nilai yang paling sering muncul pada jawaban responden adalah 4 artinya setuju dengan item-item pertanyaan untuk mengukur variabel karakteristik individu.

2. Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan hasil analisis data dengan statistik deskriptif atas jawaban responden untuk variabel kepemimpinan transformasional, diketahui bahwa jumlah data pada semua indikator lengkap sesuai dengan jumlah responden. Jawaban responden mempunyai nilai minimal 1 dan maksimal 5 pada semua indikator. Dengan demikian semua jawaban atas kuesioner terpenuhi dan data dapat digunakan. (lihat Tabel 5.3).

Tabel 5.4 Deskripsi Statistik Variabel Kepemimpinan Transformasional

Indikator	N	Min	Max	Mean	Std. Dev
Pemimpin mempertimbangkan etika (X17b)	305	1.00	5.00	4,12	0,692
Pemimpin mampu mengatasi masalah (X18b)	305	1.00	5.00	3,90	0,845
Pemimpin memotivasi bawahan (X19b)	305	1.00	5.00	4,19	0,780
Pemimpin mempunyai visi (X20b)	305	1.00	5.00	4,16	0,758
Pemimpin memiliki kecerdasan (X21b)	305	1.00	5.00	4,02	0,833
Pemimpin mengajari bawahan (X22b)	305	1.00	5.00	4,00	0,712
Pemimpin melatih dengan kesabaran (X23b)	305	1.00	5.00	4,92	0,799
Pemimpin memberikan perhatian (X24b)	305	1.00	5.00	3,50	1,017
Valid N (listwise)	305	1.00	5.00	4.10	0.80

Sumber: Bank Aceh (data diolah dengan SPSS 2015)

Nilai rata-rata (*mean*) hasil jawaban responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional sebesar 4,10 hal ini memberi arti bahwa perilaku dan karakteristik kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan pemimpin pada Bank Aceh dalam kategori baik. Nilai standar deviasi atau simpangan baku sebesar 0.80 nilai ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan nilai standar deviasi tidak ada yang melebihi dua kali nilai *mean*, hal ini dapat disimpulkan bahwa sebaran data jawaban responden karyawan Bank Aceh sudah baik dengan kata lain katagori jawaban responden secara rata-rata berada pada skala 4 atau jawaban setuju artinya secara keseluruhan responden memberi jawaban setuju pada indikator-indikator mengukur variabel kepemimpinan transformasional.

Tabel 5.5 Deskripsi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional

Indikator	SS	(%)	S	(%)	N	(%)	TS	(%)	STS	(%)	Modus
Item (X17b)	77	25	199	65	21	7	4	1	4	1	4
Item (X18b)	64	21	174	57	44	14	19	6	4	1	4
Item (X19b)	109	36	159	52	27	9	6	2	4	1	4
Item (X20b)	95	31	179	59	19	6	8	3	4	1	4
Item (X21b)	84	27	162	53	43	14	12	4	4	1	4
Item (X22b)	58	19	204	67	32	10	7	2	4	1	4
Item (X23b)	62	20	176	58	53	17	9	3	5	2	4
Item (X24b)	46	15	122	40	90	29	34	11	13	4	4
Valid N (listwise)	305	24	1.00	56	5.00	13	4.10	4	.850	2	4

Berdasarkan Tabel 5.5 diatas untuk variabel kepemimpinan transformasional, hasil analisis frekuensi untuk variabel kepemimpinan transformasional bahwa responden secara umum menjawab setuju (56%) atas indikator-indikator untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional, dilain pihak nilai yang paling sering muncul pada jawaban responden adalah 4 artinya setuju dengan item-item pertanyaan untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional.

3. Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil analisis data dengan statistik deskriptif atas jawaban responden untuk variabel budaya organisasi, diketahui bahwa jumlah data pada semua indikator lengkap sesuai dengan jumlah responden. Jawaban responden mempunyai nilai minimal 1 dan maksimal 5 pada semua indikator. Dengan demikian semua jawaban atas kuesioner terpenuhi dan data dapat digunakan. (lihat Tabel 5.4).

Tabel 5.6 Deskripsi Statistik Variabel Budaya Organisasi

Indikator	N	Min	Max	Mean	Std. Dev.
Bank menanamkan nilai saling menghargai (X25c)	305	1.00	5.00	4,32	0,805
Bank menanamkan nilai kejujuran (X26c)	305	1.00	5.00	4,42	0,808
Bank menanamkan nilai keterbukaan (X27c)	305	1.00	5.00	4,06	0,872
Bank menanamkan tanggung jawab pekerjaan (X28c)	305	1.00	5.00	4,37	0,885
Bank menekankan pengambilan keputusan (X29c)	305	1.00	5.00	4,12	0,766
Bank menekankan kedisiplinan (X30c)	305	1.00	5.00	4,40	0,789
Bank menekankan karyawan memberikan pelayanan (X31c)	305	1.00	5.00	4,46	0,794
Bank menekankan karyawan bersikap ramah (X32c)	305	1.00	5.00	4,49	0,778
Bank menekankan karyawan cepat tanggap (X33c)	305	1.00	5.00	4,38	0,791
Bank menyadari nasabah kunci kesuksesan (X34c)	305	1.00	5.00	4,45	0,794
Bank menjalin hubungan harmonis dengan nnasabah (X35c)	305	1.00	5.00	4,37	0,817
Bank aktif membina hubungan nasabah (X36c)	305	1.00	5.00	4,30	0,753
Bank menghasilkan produk sesuai kebutuhan (X37c)	305	1.00	5.00	4,13	0,864
Bank aktif memperbaiki kekurangan (X38c)	305	1.00	5.00	4,34	0,787
Bank selalu menindak lanjuti saran dan masukan (X39c)	305	1.00	5.00	4,17	0,819
Valid N (listwise)	305	1.00	5.00	4,04	0,754

Sumber: Bank Aceh (data diolah dengan SPSS 2015)

Nilai rata-rata (*mean*) hasil jawaban responden terhadap variabel budaya organisasi sebesar 4,04 hal ini memberi arti bahwa nilai-nilai budaya organisasi yang dianut oleh pimpinan dan karyawan pada Bank Aceh dalam kategori baik. Nilai standar deviasi atau simpangan baku sebesar 0,75 nilai ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan nilai standar deviasi tidak ada yang melebihi dua kali nilai *mean*, hal ini dapat disimpulkan bahwa sebaran data jawaban responden karyawan Bank Aceh sudah baik dengan kata lain katagori jawaban responden secara rata-rata berada pada skala 4 atau jawaban setuju artinya secara keseluruhan responden memberi jawaban setuju pada indikator-indikator mengukur variabel budaya organisasi.

Tabel 5.7 Deskripsi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi

Indikator	SS	(%)	S	(%)	N	(%)	TS	(%)	STS	(%)	Modus
Item (X25c)	143	47	136	45	11	4	12	4	3	1	5
Item (X26c)	169	55	113	37	8	3	12	4	3	1	5
Item (X27c)	97	32	153	50	35	11	16	5	4	1	4
Item (X28c)	153	50	129	42	10	3	10	3	3	1	5
Item (X29c)	90	29	179	59	22	7	11	4	3	1	4
Item (X30c)	161	53	123	40	7	2	11	4	3	1	5
Item (X31c)	178	58	106	35	7	2	11	4	3	1	5
Item (X32c)	184	60	102	33	6	2	10	3	3	1	5
Item (X33c)	156	51	127	42	8	3	11	4	3	1	5
Item (X34c)	177	58	105	34	10	3	10	3	3	1	5
Item (X35c)	156	51	124	41	9	3	13	4	3	1	5
Item (X36c)	127	42	159	52	6	2	10	3	3	1	4
Item (X37c)	106	35	159	52	18	6	18	6	4	1	4
Item (X38c)	141	46	144	47	6	2	10	3	4	1	4
Item (X39c)	108	35	163	53	17	6	13	4	4	1	4
Valid N	305	46	1.00	44	5.00	4	4.10	4	.850	1	4

(listwise)

Berdasarkan Tabel 5.7 diatas untuk variabel budaya organisasi, hasil analisis frekuensi untuk variabel budaya organisasi bahwa responden secara umum menjawab sangat setuju (46%) atas indikator-indikator untuk mengukur variabel budaya organisasi, dilain pihak nilai yang paling sering

muncul pada jawaban responden adalah 5 artinya sangat setuju dengan item-item pertanyaan untuk mengukur variabel budaya organisasi.

4. Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis data dengan statistik deskriptif atas jawaban responden untuk variabel kepuasan kerja, diketahui bahwa jumlah data pada semua indikator lengkap sesuai dengan jumlah responden. Jawaban responden mempunyai nilai minimal 1 dan maksimal 5 pada semua indikator. Dengan demikian semua jawaban atas kuesioner terpenuhi dan data dapat digunakan. (lihat Tabel 5.5).

Tabel 5.8 Deskripsi Statistik Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	N	Min	Max	Mean	Std. Dev.
Menyukai pekerjaan pada Bank Aceh (X40d)	305	1.00	5.00	4,27	0,810
Pekerjaan pada Bank Aceh sangat menarik (X41d)	305	1.00	5.00	4,10	0,805
Hubungan dengan rekan kerja menyenangkan (X42d)	305	1.00	5.00	4,21	0,799
Menikmati bekerja dengan rekan kerja (X43d)	305	1.00	5.00	4,18	0,794
Senag dengan pengawasan pada bank ini (X44d)	305	1.00	5.00	4,07	0,824
Senang mendapat dukungan atasan (X45d)	305	1.00	5.00	4,16	0,869
Puas dengan gaji yang diterima (X46d)	305	1.00	5.00	4,10	0,882
Gaji yang diberikan melebihi harapan (X47d)	305	1.00	5.00	4,82	0,990
Promosi diberikan Bank sesuai harapan (X48d)	305	1.00	5.00	3,74	0,961
Senang dengan kebijakan pengembangan karir (X49d)	305	1.00	5.00	3,89	0,925
Valid N (listwise)	305	1.00	5.00	4,15	0,866

Sumber: Bank Aceh (data diolah dengan SPSS 2015)

Nilai rata-rata (*mean*) hasil jawaban responden terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 4,15 hal ini memberi arti bahwa perasaan karyawan terhadap kepuasan kerja pada Bank

Aceh dalam kategori baik. Nilai standar deviasi atau simpangan baku sebesar 0.87 nilai ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan nilai standar deviasi tidak ada yang melebihi dua kali nilai *mean*, hal ini dapat disimpulkan bahwa sebaran data jawaban responden karyawan Bank Aceh sudah baik dengan kata lain katagori jawaban responden secara rata-rata berada pada skala 4 atau jawaban setuju artinya secara keseluruhan responden memberi jawaban setuju pada indikator-indikator mengukur variabel kepuasan kerja.

Tabel 5.9 Deskripsi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	SS	(%)	S	(%)	N	(%)	TS	(%)	STS	(%)	Modus
Item (X40d)	126	41	155	51	7	2	13	4	4	1	4
Item (X41d)	89	29	179	59	19	6	14	5	4	1	4
Item (X42d)	110	36	169	55	9	3	13	4	4	1	4
Item (X43d)	106	35	169	55	13	4	14	5	3	1	4
Item (X44d)	92	30	163	53	33	11	14	5	3	1	4
Item (X45d)	116	38	148	48	19	6	19	6	3	1	4
Item (X46d)	105	34	150	49	27	9	20	7	3	1	4
Item (X47d)	79	26	133	44	56	18	32	10	5	2	4
Item (X48d)	63	21	143	47	61	20	33	11	5	2	4
Item (X49d)	77	25	152	50	44	14	29	9	3	1	4
Valid N	305	31	1.00	51	5.00	9	4.10	7	.850	1	4

(listwise)

Berdasarkan Tabel 5.9 diatas untuk variabel kepuasan kerja, hasil analisis frekuensi untuk variabel Kepuasan Kerja bahwa responden secara umum menjawab setuju (51%) atas indikator-indikator untuk mengukur variabel kepuasan kerja, dilain pihak nilai yang paling sering muncul pada jawaban responden adalah 4 artinya setuju dengan item-item pertanyaan untuk mengukur variabel kepuasan kerja.

5. Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data dengan statistik deskriptif atas jawaban responden untuk variabel kinerja karyawan, diketahui bahwa jumlah data pada semua indikator lengkap sesuai dengan jumlah responden. Jawaban

responden mempunyai nilai minimal 1 dan maksimal 5 pada semua indikator. Dengan demikian semua jawaban atas kuesioner terpenuhi dan data dapat digunakan. (lihat Tabel 5.6).

Tabel 5.10 Deskripsi Statistik Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	N	Min	Max	Mean	Std. Dev.
Menghasilkan pekerjaan berkualitas (X50e)	305	1.00	5.00	4,07	0,704
Menyelesaikan tugas dengan baik (X51e)	305	1.00	5.00	4,30	0,687
Teliti dalam menyelesaikan pekerjaan (X52e)	305	1.00	5.00	4,31	0,682
Menghasilkan pekerjaan dalam waktu tidak lama (X53e)	305	1.00	5.00	3,99	0,811
Pekerjaan banyak tetapi tetap menjaga kualitas (X54e)	305	1.00	5.00	4,23	0,704
Jam kerja sesuai pelayanan nasabah (X55e)	305	1.00	5.00	4,24	0,668
Mampu menghasilkan pekerjaan berkualitas (X56e)	305	1.00	5.00	4,10	0,791
Pekerjaan berkualitas tanpa pengawasan (X57e)	305	1.00	5.00	4,09	0,814
Pekerjaan sesuai sistem pengendalian Bank (X58e)	305	1.00	5.00	4,23	0,692
Pekerjaan sesuai sistem pengendalian operasional (X59e)	305	1.00	5.00	4,25	0,665
Memberikan informasi kepada rekan kerja (X60e)	305	1.00	5.00	4,25	0,731
Memberikan pelayanan kepada nasabah (X61e)	305	1.00	5.00	4,37	0,692
Valid N (listwise)	136			4,20	0,720

Sumber: Bank Aceh (data diolah dengan SPSS 2015)

Nilai rata-rata (*mean*) hasil jawaban responden terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 4,20 hal ini memberi makna bahwa kinerja karyawan pada Bank Aceh dalam kategori baik. Nilai standar deviasi atau simpangan baku sebesar 0.72 nilai ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan nilai standar deviasi tidak ada yang melebihi dua kali nilai *mean*, hal ini dapat disimpulkan bahwa sebaran data jawaban responden karyawan Bank Aceh sudah baik dengan kata lain katagori jawaban responden secara rata-rata berada pada skala 4 atau jawaban

setuju artinya secara keseluruhan responden memberi jawaban setuju pada indikator-indikator mengukur variabel kinerja karyawan Bank Aceh.

Tabel 5.11 Deskripsi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	SS	(%)	S	(%)	N	(%)	TS	(%)	STS	(%)	Modus
Item (X50e)	72	24	192	63	33	11	5	2	3	1	4
Item (X51e)	117	38	171	56	10	3	4	1	3	1	4
Item (X52e)	120	39	170	56	8	3	4	1	3	1	4
Item (X53e)	75	25	174	57	38	12	15	5	3	1	4
Item (X54e)	104	34	180	59	12	4	6	2	3	1	4
Item (X55e)	100	33	188	162	10	3	4	1	3	1	4
Item (X56e)	91	30	169	55	31	10	11	4	3	1	4
Item (X57e)	94	31	164	54	31	10	13	4	3	1	4
Item (X58e)	101	33	183	60	13	4	5	1	3	1	4
Item (X59e)	101	33	188	61	9	3	4	1	3	1	4
Item (X60e)	113	37	166	54	17	6	6	2	3	1	4
Item (X61e)	138	45	153	50	7	2	4	1	3	1	4
Valid N	305	33	1.00	65	5.00	6	4.10	2	.850	1	4

(listwise)

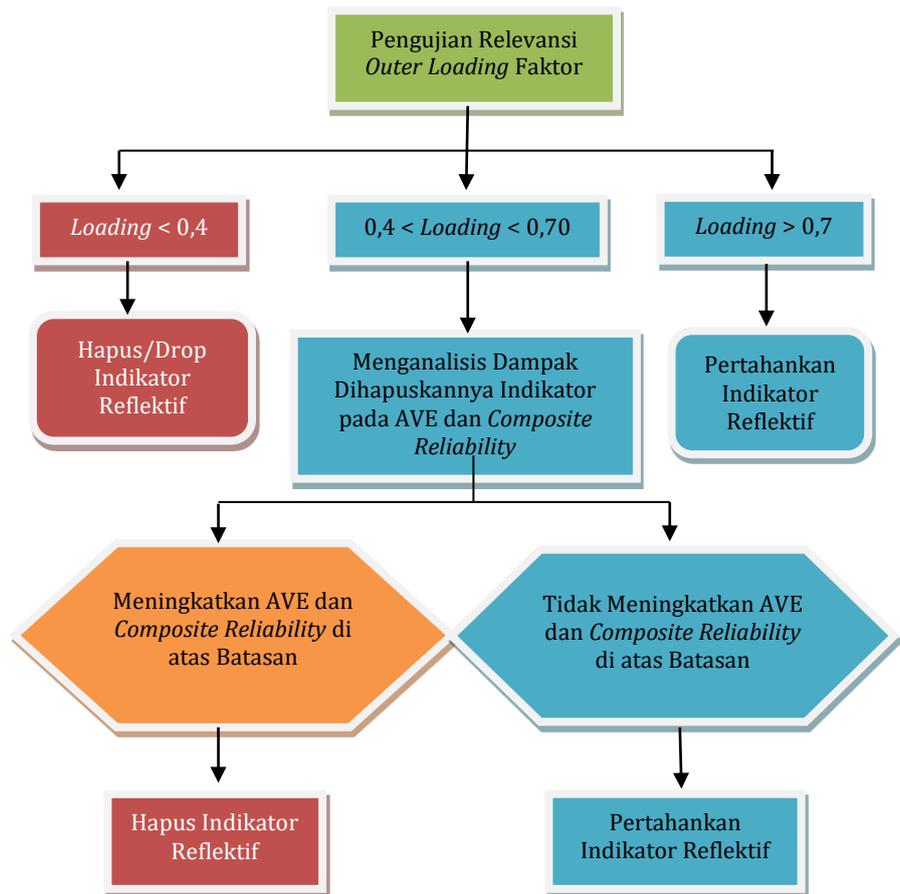
Berdasarkan Tabel 5.11 diatas untuk variabel kinerja karyawan, hasil analisis frekuensi untuk variabel kinerja karyawan bahwa responden secara umum menjawab setuju (65%) atas indikator-indikator untuk mengukur variabel kinerja karyawan, dilain pihak nilai yang paling sering muncul pada jawaban responden adalah 4 artinya setuju dengan item-item pertanyaan untuk mengukur variabel kinerja karyawan.

5.1.4 Model Pengukuran atau *Outlier Model*

5.1.4.1 Pengujian Model Pengukuran atau *Outlier Model*

Validitas konvergen merupakan bagian dari *measurement model* (model pengukuran) yang dalam SEM-PLS biasanya disebut sebagai *outer model* sedangkan dalam *covariance-based SEM* disebut *confirmatory factor analysis* (CFA) dalam Sholihin dan Ratmono, (2013:64). Terdapat dua kriteria untuk menilai apakah *outer model* (model pengukuran) memenuhi syarat validitas konvergen untuk konstruk reflektif, yaitu (1) *loading* harus di atas 0,7 dan (2) nilai *p* signifikan

($<0,05$) (Hair dkk. dalam Mahfud dan Ratmono, 2013:65). Namun dalam beberapa kasus, sering syarat *loading* di atas 0,7 sering tidak terpenuhi khususnya untuk kuesioner yang baru dikembangkan. Oleh karena itu, *loading* antara 0,40-0,70 harus tetap dipertimbangkan untuk dipertahankan (Mahfud dan Ratmono, 2013:66). Berikut saran yang diberikan oleh Hair dkk. dalam keputusan untuk mempertahankan atau menghapus indikator reflektif (Hair dkk, dalam Sholihin dan Ratmono, 2013:66).



Gambar 5.6 Prosedur Analisis Indikator Reflektif (Hair dkk., 2013:104)

1. Analisis Indikator Refleksi Kontruk Karakteristik Individu

Model pengukuran untuk analisis indikator refleksi terhadap konstruk eksogen terdiri dari variabel karakteristik individu dapat dijelaskan seperti pada tabel 5.7 dibawah ini:

Tabel 5.7 Nilai *Standardized Estimate* Indikator Refleksi Variabel Karakteristik Individu (KI)

	Item Indikator	Estimate	Cut off	Kesimpulan
X1a	<---- Kemampuan	0.903	≥ 0,60	Valid
X2a	<---- Kemampuan	0.891	≥ 0,60	Valid
X3a	<---- Kemampuan	0.871	≥ 0,60	Valid
X4a	<---- Sikap	0.863	≥ 0,60	Valid
X5a	<---- Sikap	0.812	≥ 0,60	Valid
X6a	<---- Sikap	0.862	≥ 0,60	Valid
X7a	<---- Sikap	0.908	≥ 0,60	Valid
X8a	<---- Nilai	0.904	≥ 0,60	Valid
X9a	<---- Nilai	0.904	≥ 0,60	Valid
X10a	<---- Nilai	0.920	≥ 0,60	Valid
X11a	<---- Kepribadian	0.870	≥ 0,60	Valid
X12a	<---- Kepribadian	0.683	≥ 0,60	Valid
X13a	<---- Kepribadian	0.716	≥ 0,60	Valid
X14a	<---- Pembelajaran	0.888	≥ 0,60	Valid
X15a	<---- Pembelajaran	0.881	≥ 0,60	Valid
X16a	<---- Pembelajaran	0.830	≥ 0,60	Valid

Sumber: Bank Aceh (data diolah dengan WarpPLS 2015)

Berdasarkan Tabel 5.7 dapat dilihat nilai *loading factor standardized estimate* dari semua indikator *outer model* memenuhi syarat validitas konvergen untuk konstruk refleksi yaitu loading berada >0.60 dengan p signifikansi > 0,05 (Hair dkk.,2013) dapat disimpulkan bahwa semua indikator pada variabel karakteristi individu memenuhi syarat *outer model*. Menurut Sholihin dan Ratmono, (2013:67), indikator dengan *loading* di bawah 0,40 harus dihapus dari model. Namun untuk indikator dengan *loading* antara 0,40 dan 0,70 sebaiknya kita analisis dampak dari keputusan menghapus indikator tersebut pada *average variance extracted (AVE)* dan *composite reliability*,

namun dalam penelitian ini semua indikator tersebut dipertahankan karena sudah memenuhi syarat *measurement model* analisis dengan WarpPLS.

2. Analisis Indikator Refleksi Kontruk Kepemimpinan Transformasional

Model pengukuran untuk analisis indikator refleksi terhadap konstruk eksogen terdiri dari variabel kepemimpinan transformasional dapat dijelaskan seperti pada tabel 5.8 dibawah ini:

Tabel 5.8 Nilai *Standardized Estimate* Indikator Refleksi Variabel Kepemimpinan Transformasional (KT)

	Item Indikator	Estimate	Cut off	Kesimpulan
X17b	<---- Kep. Transformasional	0.833	≥ 0,60	Valid
X18b	<---- Kep. Transformasional	0.801	≥ 0,60	Valid
X19b	<---- Kep. Transformasional	0.880	≥ 0,60	Valid
X20b	<---- Kep. Transformasional	0.867	≥ 0,60	Valid
X21b	<---- Kep. Transformasional	0.864	≥ 0,60	Valid
X22b	<---- Kep. Transformasional	0.848	≥ 0,60	Valid
X23b	<---- Kep. Transformasional	0.867	≥ 0,60	Valid
X24b	<---- Kep. Transformasional	0.716	≥ 0,60	Valid

Sumber: Bank Aceh (data diolah dengan WarpPLS 2015)

Berdasarkan Tabel 5.8 dapat dilihat nilai *loading factor standardized estimate* dari semua indikator *outer model* memenuhi syarat validitas konvergen untuk konstruk refleksi yaitu loading berada >0.60 dengan p signifikansi > 0,05 (Hair dkk.,2013), jadi dapat disimpulkan bahwa semua indikator pada variabel kepemimpinan transformasional memenuhi syarat *outer model*. Menurut Mahfud dan Ratmono, (2013:67), indikator dengan *loading* di bawah 0,40 harus dihapus dari model. Namun untuk indikator dengan *loading* antara 0,40 dan 0,70 sebaiknya kita analisis dampak dari keputusan menghapus indikator tersebut pada *average variance extracted* (AVE) dan *composite reliability*, namun dalam penelitian ini semua

indikator tersebut dipertahankan karena sudah memenuhi syarat *measurement model* analisis dengan WarpPLS.

3. Analisis Indikator Refleksi Kontruk *Intervening* Budaya Organisasi

Model pengukuran untuk analisis indikator refleksi terhadap konstruk *intervening* terdiri dari variabel budaya organisasi dapat dijelaskan seperti pada tabel 5.9 dibawah ini:

Tabel 5.9 Nilai *Standardized Estimate* Indikator Refleksi Variabel Budaya Organisasi (BO)

	Item Indikator	Estimate	Cut off	Kesimpulan
X25c	<---- Budaya Organisasi	0.902	≥ 0,60	Valid
X26c	<---- Budaya Organisasi	0.900	≥ 0,60	Valid
X27c	<---- Budaya Organisasi	0.760	≥ 0,60	Valid
X28c	<---- Budaya Organisasi	0.913	≥ 0,60	Valid
X29c	<---- Budaya Organisasi	0.830	≥ 0,60	Valid
X30c	<---- Budaya Organisasi	0.944	≥ 0,60	Valid
X31c	<---- Budaya Organisasi	0.929	≥ 0,60	Valid
X32c	<---- Budaya Organisasi	0.933	≥ 0,60	Valid
X33c	<---- Budaya Organisasi	0.919	≥ 0,60	Valid
X34c	<---- Budaya Organisasi	0.899	≥ 0,60	Valid
X35c	<---- Budaya Organisasi	0.901	≥ 0,60	Valid
X36c	<---- Budaya Organisasi	0.886	≥ 0,60	Valid
X37c	<---- Budaya Organisasi	0.798	≥ 0,60	Valid
X38c	<---- Budaya Organisasi	0.901	≥ 0,60	Valid
X39c	<---- Budaya Organisasi	0.811	≥ 0,60	Valid

Sumber: Bank Aceh (data diolah dengan WarpPLS 2015)

Berdasarkan Tabel 5.9 dapat dilihat nilai *loading factor standardized estimate* dari semua indikator *outer model* memenuhi syarat validitas konvergen untuk konstruk refleksi yaitu loading berada >0.60 dengan p signifikansi > 0,05 (Hair dkk.,2013), jadi dapat disimpulkan bahwa semua indikator pada variabel budaya organisasi memenuhi syarat *outer model*. Menurut Mahfud dan Ratmono, (2013:67), indikator dengan *loading* di bawah 0,40 harus dihapus dari model. Namun untuk

indikator dengan *loading* antara 0,40 dan 0,70 sebaiknya kita analisis dampak dari keputusan menghapus indikator tersebut pada *average variance extracted* (AVE) dan *composite reliability*, namun dalam penelitian ini semua indikator tersebut dipertahankan karena sudah memenuhi syarat *measurement model* analisis dengan WarpPLS.

4. Analisis Indikator Refleksi Kontruk *Intervening* Kepuasan Kerja

Model pengukuran untuk analisis indikator refleksi terhadap konstruk *intervening* terdiri dari variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan seperti pada tabel 5.10 dibawah ini:

Tabel 5.10 Nilai *Standardized Estimate* Indikator Refleksi Variabel Kepuasan Kerja (KP)

	Item Indikator	Estimate	Cut off	Kesimpulan
X40d	<---- Kepuasan Kerja	0.866	≥ 0,60	Valid
X41d	<---- Kepuasan Kerja	0.900	≥ 0,60	Valid
X42d	<---- Kepuasan Kerja	0.905	≥ 0,60	Valid
X43d	<---- Kepuasan Kerja	0.897	≥ 0,60	Valid
X44d	<---- Kepuasan Kerja	0.902	≥ 0,60	Valid
X45d	<---- Kepuasan Kerja	0.865	≥ 0,60	Valid
X46d	<---- Kepuasan Kerja	0.862	≥ 0,60	Valid
X47d	<---- Kepuasan Kerja	0.820	≥ 0,60	Valid
X48d	<---- Kepuasan Kerja	0.800	≥ 0,60	Valid
X49d	<---- Kepuasan Kerja	0.788	≥ 0,60	Valid

Sumber: Bank Aceh (data diolah dengan WarpPLS 2015)

Berdasarkan Tabel 5.9 dapat dilihat nilai *loading factor standardized estimate* dari dari semua indikator *outer model* memenuhi syarat validitas konvergen untuk kontruk refleksi yaitu *loading* berada >0.60 dengan p signifikansi > 0,05 (Hair dkk.,2013), jadi dapat disimpulkan bahwa semua indikator pada variabel kepuasan kerja memenuhi syarat *outer model*. Menurut Sholihin dan Ratmono, (2013:67), indikator dengan *loading* di bawah 0,40 harus dihapus dari model. Namun untuk

indikator dengan *loading* antara 0,40 dan 0,70 sebaiknya kita analisis dampak dari keputusan menghapus indikator tersebut pada *average variance extracted* (AVE) dan *composite reliability*, namun dalam penelitian ini semua indikator tersebut dipertahankan karena sudah memenuhi syarat *measurement model* analisis dengan WarpPLS.

5. Analisis Indikator Refleksi Kontruk Endogen Kinerja Karyawan

Model pengukuran untuk analisis indikator refleksi terhadap konstruk *intervening* terdiri dari variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan seperti pada tabel 5.11 dibawah ini:

Tabel 5.11 Nilai *Standardized Estimate* Indikator Refleksi Variabel Kinerja Karyawan (KK)

	Item Indikator	Estimate	Cut off	Kesimpulan
X50e	<---- Kinerja Karyawan	0.810	≥ 0,60	Valid
X51e	<---- Kinerja Karyawan	0.764	≥ 0,60	Valid
X52e	<---- Kinerja Karyawan	0.799	≥ 0,60	Valid
X53e	<---- Kinerja Karyawan	0.807	≥ 0,60	Valid
X54e	<---- Kinerja Karyawan	0.565	≥ 0,60	Valid
X55e	<---- Kinerja Karyawan	0.800	≥ 0,60	Valid
X56e	<---- Kinerja Karyawan	0.801	≥ 0,60	Valid
X57e	<---- Kinerja Karyawan	0.605	≥ 0,60	Valid
X58e	<---- Kinerja Karyawan	0.798	≥ 0,60	Valid
X59e	<---- Kinerja Karyawan	0.591	≥ 0,60	Valid
X60e	<---- Kinerja Karyawan	0.830	≥ 0,60	Valid
X61e	<---- Kinerja Karyawan	0.778	≥ 0,60	Valid

Sumber: Bank Aceh (data diolah dengan WarpPLS 2015)

Berdasarkan Tabel 5.9 dapat dilihat nilai *loading factor standardized estimate* dari semua indikator *outer model* memenuhi syarat validitas konvergen untuk kontruk refleksi yaitu loading berada >0.60 dengan p signifikansi > 0,05 (Hair dkk.,2013), jadi dapat disimpulkan bahwa semua indikator pada variabel kinerja karyawan memenuhi syarat *outer model*.

Menurut Mahfud dan Ratmono, (2013:67), indikator dengan *loading* di bawah 0,40 harus dihapus dari model. Namun untuk indikator dengan *loading* antara 0,40 dan 0,70 sebaiknya kita analisis dampak dari keputusan menghapus indikator tersebut pada *average variance extracted (AVE)* dan *composite reliability*, namun dalam penelitian ini semua indikator tersebut dipertahankan karena sudah memenuhi syarat *measurement model* analisis dengan WarpPLS.

5.1.4.2 Uji *Average Variance Extracted (AVE)*, *Composite Reliability (CR)*, dan *Cronbach Alpha (CA)* dari masing-masing Variabel Laten

Dengan hasil perhitungan *composite reliability (CR)*, *Average variance extracted (AVE)* dan *Cronbach Alpha (CA)* dari nilai *loading factor* semua indikator dari variabel endogen dan eksogen pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini;

Tabel 5.12 Hasil Pengujian *Composite Reliability (CR)*, *Average Variance Extracted (AVE)* dan *Cronbach Alpha (CA)*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>		<i>Average Variance Extracted</i>		<i>Cronbach Alpha</i>	
	Nilai Perolehan	Nilai Cut-off	Nilai Perolehan	Nilai Cut-off	Nilai Perolehan	Nilai Cut-off
Kinerja Karyawan (KK)	0,967	0,70	0,711	0,50	0,963	0,60
Karakteristik Individu (KI)	0,978	0,70	0,738	0,50	0,976	0,60
Kep. Transformasional (KT)	0,949	0,70	0,699	0,50	0,938	0,60
Budaya Organisasi (BO)	0,982	0,70	0,781	0,50	0,980	0,60
Kepuasan Kerja (KP)	0,966	0,70	0,742	0,50	0,961	0,60

Sumber: Bank Aceh (data diolah dengan WarpPLS 2015)

Berdasarkan data pada tabel 5.12 di atas untuk pengujian validitas diskriminan, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang disarankan adalah di atas 0,5 hasil analisis diketahui bahwa nilai AVE terendah adalah 0,699, yakni nilai AVE pada variabel laten kepemimpinan transformasional (KT) sedangkan seluruh nilai AVE variabel lainnya berada di atas 0,5 sehingga dapat disimpulkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) sudah sesuai yang dipersyaratkan dalam *outer model*. Hasil analisis evaluasi reliabilitas berdasarkan *cronbach alpha* (CA) dan *composite reliability* (CR), nilai *cronbach alpha* (CA) yang disarankan adalah di atas 0,6 sementara nilai batasan *composite reliability* (CR) sebesar 0,7 berdasarkan tabel 5.12 menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* (CA) terendah adalah 0,961, yakni nilai *cronbach alpha* (CA) pada variabel laten kepuasan (KP). Berdasarkan hasil analisis tabel 5.12 terlihat bahwa seluruh nilai *cronbach alpha* (CA) di atas 0,6 disisi lain diketahui bahwa seluruh nilai *composite reliability* (CR) di atas 0,7 maka dapat disimpulkan semua variabel tersebut telah memenuhi syarat batasan untuk nilai *composite reliability* (CR) dalam Sholihin dan Ratmono, (2013:67).

5.1.5 Analisis Model Struktural atau Inner Model

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square dan R square adjusted untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural, (Ghozali, 2014). WarpPLS memberikan uji model (goodness of fit) dengan melihat hasil uji *Average Path Coefficient* (APC) dan *Average R-square* (ARS) dengan signifikansi > 0,05. Disisi lain *Average full collinerity VIF* (AFVIF) harus memiliki nilai dibawah 5 maka model tidak terjadi multikolinieritas.

5.1.5.1 Evaluasi Inner Model (*Structural Model*)

Gambar 5.7 menyajikan nilai koefisien jalur beserta signifikansinya untuk pengujian pengaruh langsung (*direct*

effect), hasil ini menggambarkan salah satu yang terpenting karena menyajikan berbagai hasil estimasi yang wajib dilaporkan dalam penelitian ini.

1. Koefisien Determinasi

Interpretasi R Square untuk setiap variabel laten sama dengan interpretasi pada regresi, perubahan nilai R Square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantive.

Tabel 5.13 Nilai R² Pada Variabel Laten

Variabel Laten	R Square
Budaya Organisasi	0,387
Kepuasan Kerja	0,395
Kinerja Karyawan	0,610

Sumber: Bank Aceh (data diolah dengan WarpPLS 2015)

Pada tabel 5.13 diatas menunjukkan nilai R² untuk setiap variabel endogen, nilai R square adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen menurut Chin (1998), nilai R square sebesar 0,67 (kuat), 0,33 (moderat) dan 0,19 (lemah). Variabel budaya organisasi (BO) memiliki nilai R² 0,387 yang mengindikasikan bahwa sebesar 38,7 % variasi budaya organisasi dapat dijelaskan oleh karakteristik individu (KI) dan kepemimpinan transformasional (KT). Sedangkan variabel kepuasan kerja (KP) memiliki nilai R² 0,395 yang mengindikasikan bahwa sebesar 39,5 % variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh karakteristik individu (KI) kepemimpinan transformasional (KT) dan budaya organisasi (BO). Disisi lain terlihat bahwa variabel kinerja karyawan (KK) memiliki nilai R² 0,610 yang mengindikasikan bahwa sebesar 61,0 % variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh karakteristik individu (KI) kepemimpinan transformasional (KT) budaya organisasi (BO) dan kepuasan kerja (KP).

Tabel 5.14 Koefisien Variabel Laten

	KI	KT	BO	KP	KK
R-Square			0.387	0.395	0.610
Composite Reliability	0.978	0.949	0.982	0.966	0.967
Crombach's Alpha	0.976	0.938	0.980	0.961	0.963
Avg. Variance Extracted	0.738	0.699	0.781	0.742	0.711
Full. Collin. VIF	1.548	1.902	1.902	1.700	2.474
Q-Squared			0.393	0.391	0.607

Sumber: Bank Aceh (data diolah dengan WarpPLS 2015)

Keterangan: Karakteristik Individu (KI), Kepemimpinan Transformasional (KT), Budaya Organisasi (BO), Kepuasan Keraja (KP) dan Kinerja Karyawan (KK)

Berdasarkan tabel 5.14 di atas, hasil tersebut menunjukkan *composite reliability* dari masing-masing konstruk >0,70, dan *avarege variance extracted* untuk masing-masing konstruk >0,50, begitu pula dengan *crombach alpha* juga bernilai >0,60 dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel tersebut telah memenuhi yang dipersyaratkan dalam model. Sedangkan nilai *Q-square* untuk masing-masing variabel endogen lebih besar dari 0 (nol), begitu juga *full collinerity test* untuk masing-masing variabel laten nilainya lebih rendah dari 3,3 (Kock, 2013), sehingga model ini bebas dari masalah kolinearitas vertikal, lateral dan *common methode bias*.

5.1.5.2 Pengujian Kecocokan Model (*Goodness of fit*)

Tabel 5.15 Kecocokan Model (*Goodness of fit*)

Fit Model	Fit Indices	P value
<i>Average Path Coefficient (APC)</i>	0,247	0,001
<i>Average R-squared (ARS)</i>	0,464	0,001
<i>Average Variance Inflation Factor (AVIF)</i>	2,753	<i>Good if < 5</i>

Sumber: Bank Aceh (data diolah dengan WarpPLS 2015)

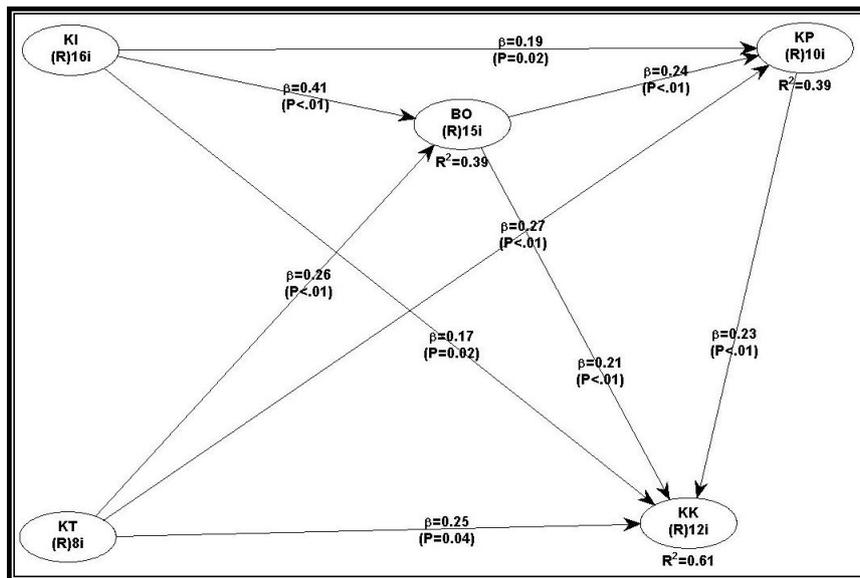
Berdasarkan tabel 5.15 hasil pengujian kecocokan model terlihat bahwa *average path coefficient* (AFC) sebesar 0,247 dengan nilai P value 0.001 masih dibawah nilai signifikansin 0,05, dan *average R-square* (ARS) sebesar 0,464 dengan nilai P value 0.001 masih dibawah nilai signifikansin 0,05, sedangkan *average variance inflation factor* (AVIF) sebesar 2,753 dengan nilai *good if* dibawah 5 hal ini dapat disimpulkan hasil output ini menunjukkan kriteria *goodness of fit* model telah terpenuhi sesuai pendapat Kline (1998) dalam Sholihin (2013).

5.1.6 Analisis Statistik Inferensial

Statistik inferensial bertujuan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel eksogen (Karakteristik Individu, kepemimpinan transformasional dan Budaya Kerja) terhadap variabel endogen (kepuasan kerja dan kinerja karyawan) teknik analisis dalam penelitian ini adalah analisis kausalitas SEM-WarpPLS, dapat dilihat pada dalam gambar 5.7 dibawah ini.

5.1.6.1 Analisis Jalur Struktural *SEM-WarpPLS*

Berdasarkan Gambar 5.7 dibawah ini metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dengan analisis *SEM Partial Least Squares (PLS)* dengan *WarpPLS* yang merupakan analisis powerfull karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukutan skala tertentu dan sampel tidak terbatas, adapun hasil analisis *WarpPLs* adalah:



Gambar 5.7 Model Struktural dan Hasil Perhitungan WarpPLS

Tabel 5.16 Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Endogen

	<i>Path Model</i>	<i>Coefficients</i>	<i>P</i>
Budaya_Organisasi (BO)	<--- Karakteristik_Individu (KI)	,409	,001
Budaya_Organisasi (BO)	<--- Kep.Transformasional (KT)	,259	,003
Kepuasan_Kerja (KP)	<--- Budaya_Organisasi (BO)	,240	,001
Kepuasan_Kerja (KP)	<--- Karakteristik_Individu (KI)	,187	,019
Kepuasan_Kerja (KP)	<--- Kep.Transformasional (KT)	,268	,001
Kinerja_Karyawan (KK)	<--- Karakteristik_Individu (KI)	,172	,019
Kinerja_Karyawan (KK)	<--- Budaya_Organisasi (BO)	,208	,005
Kinerja_Karyawan (KK)	<--- Kep.Transformasional (KT)	,253	,037
Kinerja_Karyawan (KK)	<--- Kepuasan_Kerja (KP)	,231	,008

Sumber: Data primer yang diolah WarpPLS, 2015

Berdasarkan hasil analisis data seperti yang ditampilkan dalam tabel 5.16 dapat dijelaskan hasil pengaruh langsung (*direct effect*) adalah sebagai berikut:

5.1.6.2 Hasil Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

1. Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Budaya Organisasi

Berdasarkan Gambar 5.7 dan tabel 5.16, diketahui nilai *P-values* antara karakteristik individu terhadap budaya organisasi adalah 0,001, yakni lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa variabel karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi pada Bank Aceh. Berdasarkan hasil nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dari karakteristik individu terhadap budaya organisasi adalah 0,409 nilai koefisien jalur yang bernilai positif berarti karakteristik individu berpengaruh positif terhadap budaya organisasi pada PT. Bank Aceh. Disisi lain terlihat bahwa karakteristik individu merupakan variabel paling dominan berpengaruh terhadap budaya organisasi jika dibandingkan dengan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi.

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi

Berdasarkan Gambar 5.7 dan Tabel 5.16, diketahui nilai *P-values* antara kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi adalah 0,003, yakni lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi pada Bank Aceh. Berdasarkan hasil nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dari kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi adalah 0,259 nilai koefisien jalur yang bernilai positif berarti kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi pada PT. Bank Aceh.

3. Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan Gambar 5.7 dan Tabel 5.16, diketahui nilai *P-values* antara karakteristik individu terhadap kepuasan kerja adalah <0,019, yakni lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Hal ini berarti variabel karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank Aceh. Berdasarkan hasil nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dari

karakteristik individu terhadap kepuasan kerja adalah 0,187 nilai koefisien yang bernilai positif berarti variabel karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Aceh.

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan Gambar 5.7 dan Tabel 5.16, diketahui nilai *P-values* antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah 0,001, yakni lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Hal ini berarti variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Aceh. Berdasarkan hasil nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah 0,268 nilai koefisien yang bernilai positif berarti kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada PT. Bank Aceh.

5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan Gambar 5.7 dan Tabel 5.16, diketahui nilai *P-values* antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah 0,001, yakni lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Hal ini berarti variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Aceh. Berdasarkan hasil nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah 0,240 nilai koefisien jalur yang bernilai positif berarti budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada Bank Aceh.

6. Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan Gambar 5.7 dan Tabel 5.16, diketahui nilai *P-values* antara karakteristik individu terhadap kinerja karyawan adalah 0,019, yakni lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Hal ini berarti variabel karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.

Bank Aceh. Berdasarkan hasil nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dari karakteristik individu terhadap kinerja karyawan adalah 0,172 nilai koefisien yang bernilai positif berarti karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh.

7. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan Gambar 5.7 dan Tabel 5.14, diketahui nilai *P-values* antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah 0,037, yakni lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Hal ini berarti variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh. Berdasarkan hasil nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah 0,253 nilai koefisien yang bernilai positif berarti kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh.

8. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan Gambar 5.7 dan Tabel 5.16, diketahui nilai *P-values* antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,005, yakni lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Hal ini berarti variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh. Berdasarkan hasil nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,208 nilai koefisien yang bernilai positif berarti budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh.

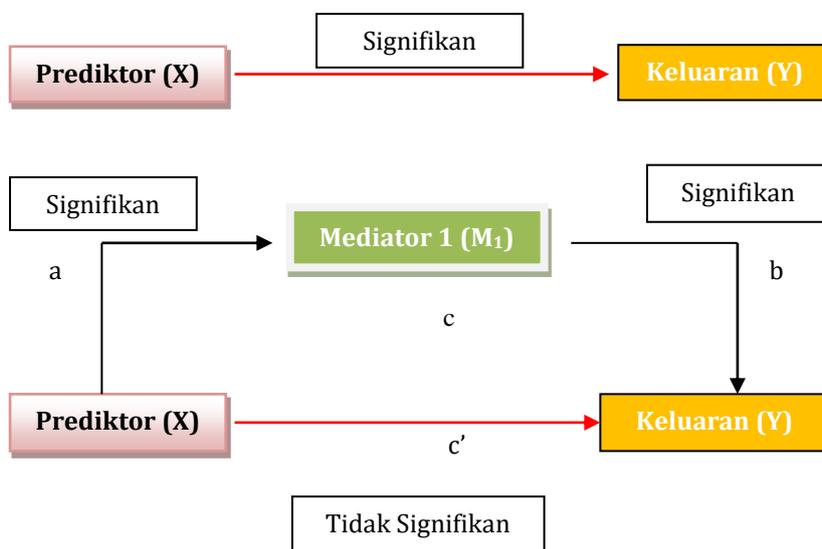
9. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan Gambar 5.7 dan Tabel 5.16, diketahui nilai *P-values* antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah 0,008, yakni lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Hal ini berarti variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh. Berdasarkan hasil nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah 0,231 nilai koefisien yang bernilai positif berarti kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh.

5.1.6.3 Hasil Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Model mediasi diperkenalkan pertama sekali oleh Baron dan Kenny (1986). Dimana menjelaskan prosedur analisis variabel mediator secara sederhana melalui analisis regresi, dengan mensyaratkan bahwa sebuah variabel dikatakan menjadi mediator jika hasilnya adalah (1) jalur $-c_1$: signifikan (2) jalur $-a$: signifikan (3) jalur $-b$: signifikan (4) jalur $-c'$: signifikan. Hubungan variabel predictor (X), mediator (M) dan keluaran (Y) dapat dilihat seperti pada gambar 5.8 berikut:



Gambar 5.8 Analisis Variabel Mediasi

Dalam Ferdinand (2014) salah cara yang populer dalam menguji hipotesis mediasi yang dikembangkan adalah uji-z dari

sobel atau disebut saja Zobel test (Soper, D.S.2014) dengan menggunakan rumus, sobel test statistik.

$$z = \frac{ab}{\sqrt{[b^2 SE_a^2 + b^2] + [b^2 SE_b^2]}}$$

a = Koefisien regresi pengaruh variabel independen ke variabel mediasi

b = Koefisien regresi variabel mediasi independen ke variabel dependen

Sea = Standar error of estimation Variabel independen ke mediasi

SEa = Standar error of estimation Variabe mediasi de dependen

Dalam penelitian ini pengujian variabel mediasi dilakukan dengan analisis metode *WarpPLS*, perlu disampaikan bahwa hasil perhitungan metode *WarpPLS* menunjukkan hasil yang tidak jauh berbeda dengan metode sobel. Dalam peneilitian ini pengambilan kesimpulan tentang mediasi adalah:

1. Jika koefisien jalur c" dari hasil estimasi analisis dengan WarpPLs tetap signifikan dan tidak berubah (c"=c) maka hipotesis mediasi tidak didukung
2. Jika koefisien jalur c" nilainya turun (c"<c) tetapi tetap signifikan maka bentuk mediasi adalah mediasi sebagian (*partial mediation*)
3. Jika koefisien jalur c" nilainya turun (c"<c) dan menjadi tidak signifikan maka bentuk mediasi adalah mediasi penuh (*full mediation*)

Tabel 5.17 *Directs Effect, Indirects Effecs dan Total Effects*
Berdasarkan Metode WarpPLS

Pengaruh	Karak. Individu	Kep. Transf.	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Total Effect (Pengaruh Total)					
Budaya Organisasi	0,409	0,259	0	0	0
Kepuasan Kerja	0,280	0,330	0,240	0	0
Kinerja Karyawan	0,323	0,427	0,263	0,231	0

Direct Effect (Pengaruh Langsung)					
Budaya Organisasi	0,409	0,259	0	0	0
Kepuasan Kerja	0,187	0,268	0,240	0	0
Kinerja Karyawan	0,172	0,253	0,208	0,231	0
Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung) 2 segments					
Budaya Organisasi	0	0	0	0	0
Kepuasan Kerja	0,098	0,062	0	0	0
Kinerja Karyawan	0,128	0,116	0,055	0	0
Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung) 3 segments					
Budaya Organisasi	0	0	0	0	0
Kepuasan Kerja	0	0	0	0	0
Kinerja Karyawan	0,023	0,014	0	0	0

Sumber: Data primer yang diolah WarpPLS, 2015

Tabel 5.18 *P value Indirect Effect For Path Dengan WarpPLS*

Variabel Laten	Karak. Individu	Kep. Transf.	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung) 2 segments					
Budaya Organisasi	0	0	0	0	0
Kepuasan Kerja	0,006	0,008	0	0	0
Kinerja Karyawan	0,001	0,033	0,040	0	0
Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung) 3 segments					
Budaya Organisasi	0	0	0	0	0
Kepuasan Kerja	0	0	0	0	0
Kinerja Karyawan	0,049	0,078	0	0	0

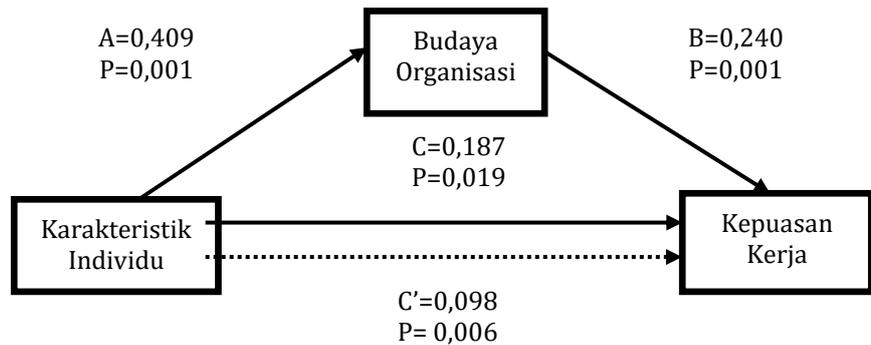
Sumber: Data primer yang diolah WarpPLS, 2015

Berdasarkan tabel 5.17 dan 5.18 dapat disampaikan hubungan tidak langsung (*indirect Effect*) antara variabel independen dengan variabel dependen dan variabel mediasi pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kepuasan Kerja melalui Budaya Organisasi

Hasil pengujian efek mediasi (*intervening*) menggunakan metode WarpPLS untuk menganalisis hubungan variabel karakteristik individu dengan variabel kepuasan kerja yang dimediasi oleh variabel budaya organisasi dapat

ditampilkan dalam bentuk gambar seperti Gambar 5.9, diketahui *indirect effects* sebesar 0,098 dan nilai *P-values* antara karakteristik individu terhadap kepuasan kerja adalah 0,006, yakni lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Hal ini dapat disimpulkan pengaruh tidak langsung karakteristik individu terhadap kepuasan kerja melalui budaya organisasi signifikan, dengan kata lain budaya organisasi signifikan dalam memediasi hubungan antara karakteristik individu dengan kepuasan kerja.

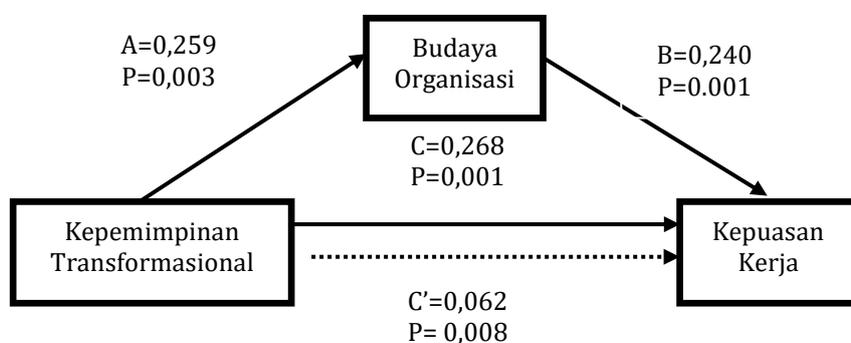


Gambar 5.9 Perhitungan Efek Mediasi Karakteristik Individu---> Budaya Organisasi ---> Kepuasan Karyawan

Berdasarkan gambar 5.9 diatas dapat dijelaskan bahwa koefisien jalur a, dan jalur b signifikan, sedangkan jalur c, signifikan serta jalur c' signifikan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa koefisien jalur a, jalur b, dan jalur c memenuhi kriteria yang dipersyaratkan oleh Baron and Kenny (1986) dalam Suliyanto (2011), jika koefisien untuk jalur c' sebesar 0,098 nilai turun dari koefisien jalur c sebesar 0,187 ($c' < c$) tetapi tetap signifikan maka bentuk mediasi adalah mediasi sebagian (*partial mediation*), sesuai pendapat Sholihin dan Ratmono (2013).

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja melalui Budaya Organisasi

Hasil pengujian efek mediasi (intervening) menggunakan metode WarpPLS untuk menganalisis hubungan variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel kepuasan kerja yang dimediasi oleh variabel budaya organisasi dapat ditampilkan dalam bentuk gambar 5.10, diketahui *indirect effects* sebesar 0,062 dan nilai *P-values* antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah 0,008, yakni lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Hal ini dapat disimpulkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui budaya organisasi signifikan, dengan kata lain budaya organisasi signifikan dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja:



Gambar 5.10 Perhitungan Efek Mediasi

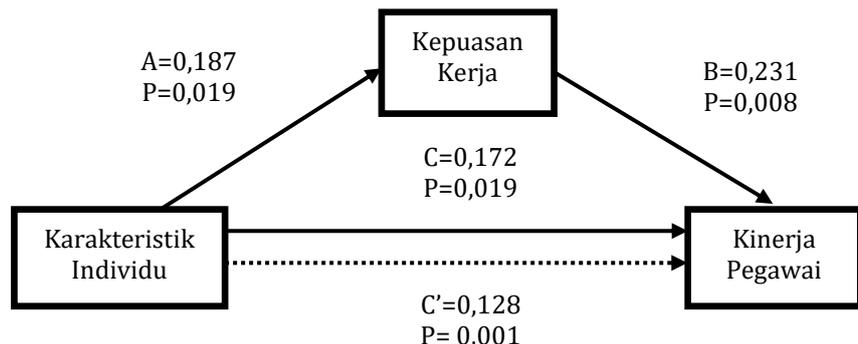
Kepemimpinan Trasnformasional---> Budaya Org ---> Kinerja Karyawan

Berdasarkan gambar 5.10 diatas dapat dijelaskan bahwa koefisien jalur a, dan jalur b signifikan, sedangkan jalur c, signifikan serta jalur c' signifikan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa koefisien jalur a, jalur b, dan jalur c memenuhi kriteria yang dipersyaratkan oleh Baron and Kenny (1986) dalam Suliyanto (2011), jika koefisien untuk jalur c'

sebesar 0,062 nilai turun dari koefisien jalur c sebesar 0,268 ($c' < c$) tetapi tetap signifikan maka bentuk mediasi adalah mediasi sebagian (*partial mediation*), sesuai pendapat Sholihin dan Ratmono (2013).

3. Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian efek mediasi (*intervening*) menggunakan metode WarpPLS untuk menganalisis hubungan variabel karakteristik individu dengan variabel kinerja karyawan yang dimediasi oleh variabel kepuasan kerja dapat ditampilkan dalam bentuk gambar 5.11, diketahui *indirect effects* sebesar 0,128 dan nilai *P-values* antara karakteristik individu terhadap kinerja karyawan adalah 0,001, yakni lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Hal ini dapat disimpulkan pengaruh tidak langsung karakteristik individu terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja signifikan, dengan kata lain kepuasan kerja signifikan dalam memediasi hubungan antara karakteristik individu dengan kinerja karyawan.

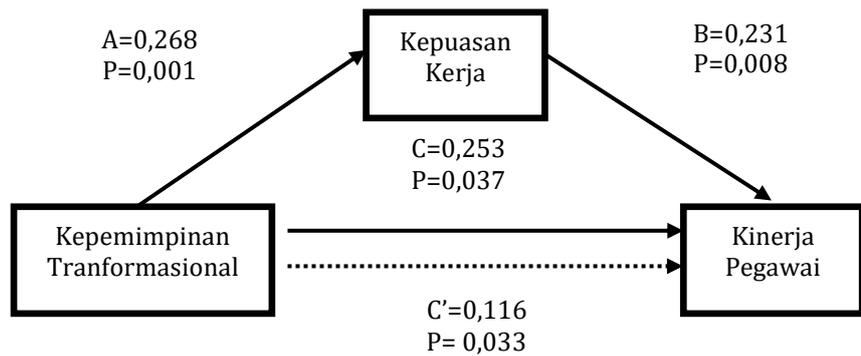


Gambar 5.11 Perhitungan Efek Mediasi Karakteristik Individu---> Kepuasan Kerja ---> Kinerja Karyawan

Berdasarkan gambar 5.11 di atas dapat dijelaskan bahwa koefisien jalur a, dan jalur b signifikan, sedangkan jalur c, signifikan serta jalur c' signifikan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa koefisien jalur a, jalur b, dan jalur c memenuhi kriteria yang dipersyaratkan oleh Baron and Kenny (1986) dalam Suliyanto (2011), jika koefisien untuk jalur c' sebesar 0,128 nilai turun dari koefisien jalur c sebesar 0,172 ($c' < c$) tetapi tetap signifikan maka bentuk mediasi adalah mediasi sebagian (*partial mediation*), sesuai pendapat Sholihin dan Ratmono (2013).

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian efek mediasi (*intervening*) menggunakan metode WarpPLS untuk menganalisis hubungan variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel kinerja karyawan yang dimediasi oleh variabel kepuasan kerja dapat ditampilkan dalam bentuk gambar 5.12, diketahui *indirect effects* sebesar 0,116 dan nilai *P-values* antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah 0,033, yakni lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Hal ini dapat disimpulkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja signifikan, dengan kata lain kepuasan kerja signifikan dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.



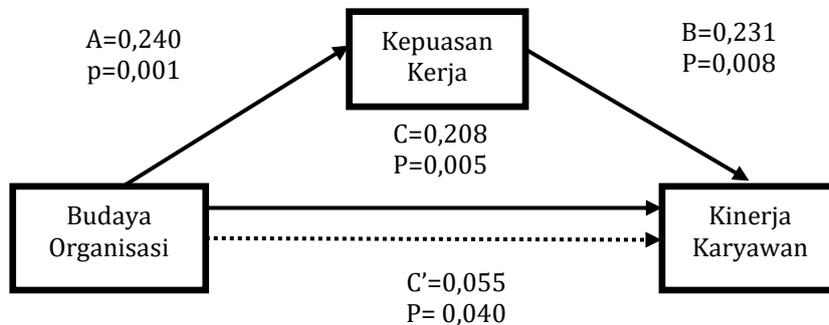
Gambar 5.12 Perhitungan Efek Mediasi
Kepemimpinan Trnsnsformasional---> Budaya Org ---> Kinerja
Karyawan

Berdasarkan gambar 5.12 diatas dapat dijelaskan bahwa koefisien jalur a, dan jalur b signifikan, sedangkan jalur c, signifikan serta jalur c' signifikan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa koefisien jalur a, jalur b, dan jalur c memenuhi kriteria yang dipersyaratkan oleh Baron and Kenny (1986) dalam Suliyanto (2011), jika koefisien untuk jalur c' sebesar 0,116 nilai turun dari koefisien jalur c sebesar 0,253 ($c' < c$) tetapi tetap signifikan maka bentuk mediasi adalah mediasi sebagian (*partial mediation*), sesuai pendapat Sholihin dan Ratmono (2013).

5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian efek mediasi (intervening) menggunakan metode WarpPLS untuk menganalisis hubungan variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja karyawan yang dimediasi oleh variabel kepuasan kerja dapat ditampilkan dalam bentuk gambar 5.13, diketahui *indirect effects* sebesar 0,055 dan nilai *P-values* antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,040, yakni lebih kecil dari tingkat

signifikansi 0,05. Hal ini dapat disimpulkan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja signifikan, dengan kata lain kepuasan kerja signifikan dalam memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.



Gambar 5.13 Perhitungan Efek Mediasi
Budaya Organisasi---> Kepuasan Kerja ---> Kinerja Karyawan

Berdasarkan gambar 5.12 diatas dapat dijelaskan bahwa koefisien jalur a, dan jalur b signifikan, sedangkan jalur c, signifikan serta jalur c' signifikan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa koefisien jalur a, jalur b, dan jalur c memenuhi kriteria yang dipersyaratkan oleh Baron and Kenny (1986) dalam Suliyanto (2011), jika koefisien untuk jalur c' sebesar 0,055 nilai turun dari koefisien jalur c sebesar 0,208 ($c' < c$) tetapi tetap signifikan maka bentuk mediasi adalah mediasi sebagian (*partial mediation*), sesuai pendapat Sholihin dan Ratmono (2013).

5.1.6.4 Hasil Pengaruh Total (*Total Effect*)

Berdasarkan tabel 5.17 diatas dapat disampaikan hasil perhitungan pengaruh total (*total effect*) antara variabel karakteristik individu, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel karakteristik individu terhadap kepuasan kerja melalui budaya organisasi
 $X_1 \text{ terhadap } X_3 \text{ melalui } Y_1 = (0,409 + 0,240) = 0,649$
2. Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui budaya organisasi
 $X_2 \text{ terhadap } X_3 \text{ melalui } Y_1 = (0,259 + 0,240) = 0,499$
3. Pengaruh variabel karakteristik individu terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
 $X_1 \text{ terhadap } Y_2 \text{ melalui } Y_1 = (0,187 + 0,231) = 0,836$
4. Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
 $X_2 \text{ terhadap } Y_2 \text{ melalui } Y_1 = (0,268 + 0,231) = 0,499$
5. Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
 $X_3 \text{ terhadap } Y_2 \text{ melalui } Y_1 = (0,240 + 0,231) = 0,471$

5.2 Pembahasan

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dan pembahasan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan, selanjutnya akan dibahas penerimaan terhadap hipotesis penelitian disertai dengan dukungan fakta atau penolakan terhadap hipotesis penelitian disertai penjelasan yang diperlukan dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) yang perhitungannya dilakukan dengan bantuan program WarpPLS 3.0 Pengujian hipotesis dalam penelitian ini didasarkan atas teori, penelitian terdahulu dan pendapat para ahli, didukung pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis *structure equation modeling* (SEM) dengan menggunakan software WarpPLS 3.0 dengan cara menganalisis nilai jalur seperti yang ditampilkan pada Tabel 5.19:

Tabel 5.19 Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Pernyataan Hipotesis	Path Coefficient	P Value	Kesimpulan
1. Karakteristik individu berpengaruh terhadap budaya organisasi	0.409	0.001	Hipotesis diterma
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap budaya organisasi	0.259	0.003	Hipotesis diterma
3. Karakteristik individu berpengaruh terhadap kepuasan kerja	0.187	0.019	Hipotesis diterma
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja	0.269	0.001	Hipotesis diterma
5. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja	0.240	0.001	Hipotesis diterma
6. Karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan	0.172	0.019	Hipotesis diterma
7. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan	0.253	0.037	Hipotesis diterma
8. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	0.208	0.005	Hipotesis diterma

9. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	0.231	0.008	Hipotesis diterima
10. Karakteristik individu berpengaruh terhadap kepuasan dimediasi budaya organisasi	0.098	0.006	Hipotesis diterima
11. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan dimediasi budaya organisasi	0.062	0.008	Hipotesis diterima
12. Karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja dimediasi kepuasan	0.128	0.001	Hipotesis diterima
13. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja dimediasi kepuasan	0.062	0.008	Hipotesis diterima
14. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dimediasi kepuasan	0.055	0.040	Hipotesis diterima

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai nilai P value (*Probability*) pada hasil olah data *path coefficients and P value*, dengan nilai P value (*Probability*) di bawah 0.05. Apabila hasilnya menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima dan sebaliknya. Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Pada penelitian ini diajukan 14 (empat belas) hipotesis, selanjutnya pembahasannya dilakukan sebagai berikut:

5.2.1 Pengujian Hipotesis 1

H_1 Terdapat pengaruh karakteristik individu terhadap budaya organisasi pada PT. Bank Aceh.

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah pengaruh karakteristik individu terhadap budaya organisasi PT. Bank Aceh **diterima**. Dalam kaitanya dengan efektifitas perkembangan organisasi bank Aceh untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi maka manajemen harus memahami perilaku individu dengan baik, yang melekat pada individu karyawan Bank Aceh. Adapun karakteristik yang dimaksud dalam penelitian ini dapat dilihat dari dimensi yang mengukur karakteristik individu yaitu kemampuan karyawan, dalam hal ini kemampuan intelektual, kemampuan teknis dan hubungan sesama rekan kerja dan nasabah bank Aceh yang selama ini diperlihatkan sangat baik dan memiliki hubungan dengan erat dengan nilai-nilai budaya organisasi yang selama ini dianut pada bank Aceh. Dimensi kemampuan perlu terus ditingkatkan karena memiliki nilai loading faktor yang tinggi. Untuk dimensi sikap, apakah sikap terhadap pekerjaan, sikap terhadap pemimpin, sikap terhadap organisasi dan sikap terhadap perubahan yang ditunjukkan karyawan Bank Aceh sangat baik hal ini terlihat dari respon karyawan Bank Aceh terhadap indikator reflektif untuk mengukur sikap dengan loading faktor yang tinggi, sehingga dimensi sikap perlu ditingkatkan. Dalam penelitian ini, hasil observasi pada Bank Aceh sikap yang ditunjukkan karyawan Bank Aceh sangat profesional baik sikap terhadap pekerjaannya sehari-hari dalam melayani nasabah, sikap terhadap organisasi yang begitu loyal menjaga image perusahaan maupun sikap terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal dimana karyawan Bank Aceh mampu menghadapi secara baik.

Karakteristik karyawan Bank Aceh secara individu juga terlihat dari nilai—nilai tertentu yang sudah melekat pada dari karyawan seperti sifat kejujuran dalam melaksanakan

tugas pada Bank Aceh sebagai lembaga kepercayaan, karyawan selalu bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaan walaupun menghadapi masalah dari nasabah, kemudian karyawan selalu ingin berprestasi dalam bekerja selama ini, karena karyawan Bank Aceh menyadari prestasi kerjanya akan dapat meningkatkan kesejahteraan juga dapat meningkatkan kinerja Bank Aceh. Respon karyawan Bank Aceh terhadap dimensi nilai yang selama ini sudah melekat pada diri karyawan baik perilaku kejujuran, tanggung jawab dan selalu ingin berprestasi terus ditingkatkan oleh manajemen Bank Aceh karena indikator ini memiliki loading faktor yang tinggi.

Jika dilihat berdasarkan dimensi yang mengukur karakteristik individu karyawan Bank Aceh, maka dimensi kepribadian merupakan dimensi yang perlu ditingkatkan karena memiliki loading faktor rendah namun masih bisa diterima, khususnya indikator refleksif mendengarkan suara hati dan stabilitas emosional, hasil penelitian ini terlihat bahwa respon karyawan terhadap dimensi ini perlu perhatian baik dari manajemen bank maupun karyawan Bank Aceh untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Dilain pihak dimensi pembelajaran yang pengukurannya dengan indikator reflektif melalui pengamatan, mengalami langsung dan melalui membaca, dimensi ini layak terus ditingkatkan dimasa datang karena memiliki loading faktor yang tinggi dan respon karyawan terhadap indikator ini baik dan kuat dalam membentuk kontruk variabel karakteristik individu.

Berdasarkan hasil analisis dibuktikan bahwa variabel karakteristik individu dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap budaya organisasi hal ini disebabkan berdasarkan dukungan teori karakteristik individu tidak secara langsung berpengaruh terhadap budaya organisasi, akan tetapi melalui proses pelaksanaan rekrutmen atau seleksi (Robbins, 2003), dalam proses seleksi karyawan

diupayakan untuk mengidentifikasi dan memperkerjakan orang-orang yang mempunyai kemampuan, sikap, nilai kepribadian dan pembelajaran yang sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasi untuk melaksanakan pekerjaan agar lebih baik dan sukses. Dalam penelitian ini pengaruh karakteristik individu diuji secara langsung terhadap budaya organisasi, kondisi ini menyebabkan variabel karakteristik individu berpengaruh terhadap budaya organisasi, hal ini disebabkan nilai-nilai budaya organisasi pada Bank Aceh yang telah dirumuskan sebagai **CAYA PROFIT ASA BERSAMA KARYA**. Perlu disampaikan bahwa hasil penelitian tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan Lumbanraja (2007), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa karakteristik individu tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi.

Dilain pihak hasil penelitian ini jika dihubungkan dengan realita atau kondisi yang sebenarnya pada PT. Bank Aceh, maka hasil penelitian tersebut menggambarkan bahwa karakteristik individu seperti: kemampuan, pembelajaran, sikap, kepribadian dan nilai berpengaruh pada budaya organisasi, hasil penelitian ini didukung oleh teori dari beberapa pakar dalam bidang perilaku keorganisasian dan sumber daya manusia yang menyatakan bahwa peran budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku karyawan ditempat mereka bekerja akan semakin penting dewasa ini, sehingga berbagai karakteristik individu diwujudkan dan tercermin melalui ciri budaya organisasi tersebut, Schein (1988), Sheridan (1994) dan Gibson (2000). Ternyata hubungan pengaruh antara karakteristik individu terhadap budaya organisasi secara langsung sesuai kondisi dan realita yang ada pada Bank Aceh dimana karyawan memiliki karakteristik individu yang kuat baik dari sisi sikap, nilai, kepribadian maupun kemampuan dan pembelajaran dalam menjalankan tugas sehari-hari, dilain pihak karyawan dan manajemen Bank Aceh menganut dan menyakini, mengamalkan dan melaksanakan nilai-nilai budaya

organisasi yang dirumuskan sebagai **CAYA PROFIT ASA BERSAMA KARYA** yang memiliki nilai-nilai kepercayaan atau *trust* (CAYA), profesional dan integritas atau *profesional and intergrity* (PROFIT), kepuasan nasabah atau *customer satisfaction* (ASA), berkembang bersama atau *growth together* (BERSAMA) dan karya bersedimbangan atau *sustainable effort* (KARYA). Semua karyawan dan manajemen Bank Aceh memahami dan menyakini nilai-nilai ini secara inspiratif menggambarkan KARYA BERSAMA akan menimbulkan ASA yang memberikan *earning* bagi stakeholders dalam artian luas, yang akan membawa Bank Aceh lebih baik dan penuh CAHAYA.

Menurut Robbins (2003), Kemampuan (*ability*) Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas. Dengan kata lain bahwa kemampuan (*ability*) merupakan fungsi dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*), sehingga formulanya adalah $A: f(K.S)$. Nilai Menurut Robbin (2003), nilai seseorang didasarkan pada pekerjaan uang memuaskan, dapat dinikmati, hubungan dengan orang-orang, pengembangan intelektual dan waktu untuk keluarga. Sikap (*attitude*) Menurut Robbins (2003) sikap adalah pernyataan evaluatif-baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan-mengenai objek, orang, atau peristiwa. Dalam penelitian ini sikap akan difokuskan bagaimana seseorang merasakan atas pekerjaan, kelompok kerja, penyedia dan organisasi. Minat (*interest*) Minat (*interest*) adalah sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide-ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari objek yang disenangi itu. Pola-pola minat seseorang merupakan salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang dengan pekerjaannya. Minat orang terhadap jenis pekerjaanpun berbeda-beda (Moh. As'ad, 2004).

Menurut Maslow dalam Gibson *et.al.* (2002), menggambarkan karakteristik individu yang didefinisikan

sebagai orang yang beraktualisasi diri mengenai: kemampuan mempersepsi orang dan kejadian-kejadian dengan akurat, kemampuan melepaskan diri sendiri dari kekalutan kehidupan, berorientasi masalah tugas, memiliki kemampuan untuk memperoleh kepuasan pribadi dari pengembangan pribadi dalam melakukan suatu hal yang berharga, memiliki kapasitas untuk mencintai dan mengalami kehidupan dengan cara yang sangat mendalam, juga ketertarikan pada tujuan apa yang mereka sedang kerjakan dan kreativitas yang tinggi dalam bekerja, kesemuanya ini sangat erat hubungan dengan budaya organisasi yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi tertentu.

Keberhasilan kinerja seseorang tidak terlepas dari faktor perilaku, setiap individu memiliki karakteristik tersendiri secara fisik dan kejiwaan disamping faktor lingkungan yang memengaruhi perilaku seseorang. Setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain, perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan orang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama. Sumber daya yang terpenting dalam suatu organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi agar suatu organisasi dapat tetap eksistensinya. Setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Masa depan seorang individu dalam organisasi tidak bergantung pada kinerja saja. Manajer juga menggunakan ukuran subyektif yang bersifat pertimbangan. Apa yang dipersepsikan oleh penilai sebagai karakter/prilaku karyawan yang baik atau buruk akan mempengaruhi penilaian. Menurut Miftah Thoha, (2007) berkaitan dengan karakteristik individu, bahwa individu membawa kedalam tatanan organisasi, kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman

masa lalunya. Ini semua adalah karakteristik yang dimiliki individu dan karakteristik ini akan memasuki suatu lingkungan baru, yakni organisasi. Bank Aceh sebagai lembaga perantara keuangan dan lembaga kepercayaan masyarakat Aceh khususnya, menyadari bahwa karakteristik individu karyawan Bank Aceh berdasarkan dimensi kemampuan, sikap, nilai, kepribadian dan pembelajaran perlu terus dipertahankan dan ditingkatkan, hal ini sesuai dengan respon karyawan Bank Aceh yang sangat baik dan setuju terhadap karakteristik individu karyawan bank selama ini dan dapat mendukung tercapat tujuan organisasi.

5.2.2 Pengujian Hipotesis 2

***H₂* Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi pada PT. Bank Aceh.**

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi PT. Bank Aceh **diterima**. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan menggunakan 4 dimensi untuk mengukur kepemimpinan transformasional antara lain pengaruh ideal dengan indikator mempertimbangkan etika dan kemampuan mengatasi masalah, motivasi yang menginspirasi dengan indikator memotivasi karyawan dan memiliki visi yang jelas mendapatkan respon yang positif dari karyawan dan menghasilkan loading faktor yang tinggi dalam mengukur perilaku kepemimpinan transformasional.

Disisi lain perilaku pimpinan berdasarkan dimensi rangsangan intelektual dengan indikator pengukur cerdas dalam mengatasi masalah memberi cara baru dalam mengatasi persoalan pada Bank Aceh mendapat respon positif dari responden dan memiliki loading faktor yang baik. Sedangkan perhatian individual dengan indikator reflektif yaitu melatih dan perhatian individual terhadap karyawan dan pengikut merupakan dimensi yang perlu ditingkatkan, hal ini

dikarenakan memiliki loading faktor yang tinggi.

Berdasarkan hasil respon karyawan terhadap perilaku pimpinan Bank Aceh baik dari kharisma, inspirasional motivasi dan rangsangan intelektual sangat baik, hal ini terlihat dari etika pimpinan dan kemampuan mengatasi masalah oleh para pimpinan Bank Aceh, disisi lain peran pimpinan dalam memotivasi karyawan dan mempunyai visi yang jelas sangat sesuai dengan karakter pimpinan bank Aceh dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Dimensi perhatian individual dengan indikator reflektif yang terdiri dari melatih karyawan terus ditingkatkan karena karyawan sangat membutuhkan bimbingan dan pelatihan dari manajemen Bank Aceh dalam rangka meningkatkan kepuasan dan kinerjanya, namun indikator memberikan perhatian kepada karyawan terus ditingkatkan karena indikator ini memiliki nilai loading faktor tinggi dan masih bisa diterima karena memiliki respon dari karyawan yang masih tinggi.

Hasil penelitian ini dapat membuktikan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap budaya organisasi, berdasarkan dukungan teori pemimpin transformasional yang memiliki perilaku memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki kharisma Yulk, (2010) selalu mencurahkan perhatian pada kebutuhan karyawan atau pengikutnya, mereka mengubah kesadaran pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru dan mereka mampu membangkitkan serta mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam mencapai tujuan kelompok dan organisasi, Noor (2013)

Berdasarkan hasil penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap budaya organisasi PT. Bank Aceh, bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap budaya organisasi PT. Bank Aceh. Hasil penelitian ini mendukung teori Bolck (2003), Lok dan

Crawford (2004), Eppard (2004), dan mendukung penelitian yang dilakukan Yousef (2000); Schein (1992); Bass dan Avolio (1993), Gani (2006) namun hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Lumbanraja (2007), Siahaan (2007) dimana kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh pada budaya organisasi. Jika hasil penelitian ini dihubungkan dengan realita dan kondisi yang sebenarnya pada Bank Aceh, maka hasil penelitian ini akan menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi budaya organisasi Bank Aceh. Fenomena ini dapat dipahami, karena disebabkan karyawan dan manajemen Bank Aceh menganut dan menyakini, mengamalkan dan melaksanakan nilai-nilai budaya organisasi yang dirumuskan sebagai **CAYA PROFIT ASA BERSAMA KARYA** yang memiliki nilai-nilai kepercayaan atau *trust* (CAYA), profesional dan integritas atau *professional and intergrity* (PROFIT), kepuasan nasabah atau *customer satisfaction* (ASA), berkembang bersama atau *growth together* (BERSAMA) dan karya bersenimbangan atau *sustainable effort* (KARYA). Semua karyawan dan manajemen Bank Aceh memahami dan menyakini nilai-nilai ini secara inspiratif menggambarkan KARYA BERSAMA akan menimbulkan ASA yang memberikan earning bagi stakeholders dalam artian luas, yang akan membawa Bank Aceh lebih baik dan penuh CAHAYA.

Dilain pihak hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan Lumbanraja (2007) dengan judul “pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi (Studi pada Pemerintah Daerah di Propinsi Sumatera Utara) hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi, sehingga secara statistik budaya organisasi tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (transaksional dan transformasional).

Disisi lain penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Sementara budaya organisasi itu sendiri selain berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Robbins, 2003). Sejalan dengan itu Yousef (2000), dalam penelitiannya tentang komitmen organisasi pada organisasi non-western, menemukan bahwa budaya organisasi memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Oleh karena semakin baik kesesuaian antara nilai-nilai budaya organisasi terhadap nilai dan kepercayaan karyawan, maka semakin besar prestasi organisasi (Odom,1991). Selanjutnya budaya organisasi yang tercermin melalui budaya kerja merupakan aspek penting yang menentukan sikap kerja seorang karyawan, baik itu kinerja, kepuasan kerja maupun kemangkiran (Luthan, 2005).

Berdasarkan hasil penelitian ini, penelitian terdahulu dan teori dari para ahli bahwa kepemimpinan transformasional lebih unggul dari pada kepemimpinan transaksional dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai kalau hanya pendekatan transaksional yang diterapkan. Tetapi sebaliknya tidak berlaku, jadi anda adalah seorang pemimpin transaksional yang baik tetapi tidak memiliki sifat - sifat transformasional, anda adalah pemimpin yang biasa-biasa saja, pemimpin yang paling baik memiliki sifat transaksional dan transformasional sekaligus. Bank Aceh memiliki perilaku pemimpin dengan sifat kepemimpinan transformasional sehingga dapat menginspirasi karyawan, untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi Bank Aceh dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri karyawan Bank Aceh.

5.2.3 Pengujian Hipotesis 3

***H₃* Terdapat pengaruh karakteristik individu terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Aceh.**

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah pengaruh karakteristik individu terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Aceh **diterima**. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan bank Aceh, dan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi maka manajemen harus memahami karakteristik individu karyawan dengan baik. Adapun karakteristik yang dimaksud dalam penelitian ini dapat dilihat dari dimensi yang mengukur karakteristik individu yaitu kemampuan karyawan, sikap, nilai, kepribadian dan pembelajaran. Dimensi kemampuan perlu terus ditingkatkan karena memiliki nilai loading faktor yang tinggi. Untuk dimensi sikap, apakah sikap terhadap pekerjaan, sikap terhadap pemimpin, sikap terhadap organisasi dan sikap terhadap perubahan yang ditunjukkan karyawan Bank Aceh sangat baik hal ini terlihat dari respon karyawan Bank Aceh terhadap indikator reflektif untuk mengukur sikap dengan loading faktor yang tinggi, sehingga dimensi sikap perlu ditingkatkan. Dalam penelitian ini, hasil observasi pada Bank Aceh sikap yang ditunjukkan karyawan Bank Aceh sangat profesional baik sikap terhadap pekerjaannya sehari-hari dalam melayani nasabah, sikap terhadap organisasi yang begitu loyal menjaga image perusahaan maupun sikap terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal dimana karyawan Bank Aceh mampu menghadapi secara baik.

Dalam penelitian ini kepuasan kerja diukur dengan beberapa aspek yaitu sifat pekerjaan yang meliputi perasaan karyawan terhadap pekerjaannya apakah pekerjaan yang dilakukan dan menjadi tanggung jawab karyawan merasa senang dan menarik, ternyata hasil penelitian menunjukkan respon karyawan terhadap pekerjaan sangat baik hal ini terlihat dari nilai loading faktor untuk indikator yang tinggi.

Kemudian hubungan sesama rekan kerja karyawan pada Bank Aceh juga sangat baik dalam berkomunikasi maupun dalam hal kerjasama tidak mendapat kendala, kerja sama atau *team work* karyawan Bank Aceh cukup baik, hal ini dapat dibuktikan dengan fenomena dan respon karyawan terhadap indikator pengukur kepuasan kerja dimana nilai loading faktor yang tinggi sehingga dimensi ini sebagai alat pengukur kepuasan kerja terus ditingkatkan. Kemudian peran supervisor dalam pelaksanaan pengawasan dan memberi dukungan terhadap bawahan karyawan Bank Aceh berjalan baik dan mendapat respon karyawan cukup baik, walaupun masih ada sebagian karyawan yang kurang setuju kebijakan supervisor khususnya dalam bidang pengawasan terhadap ketaatan melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur dan ketentuan intern Bank Aceh.

Pemberian upah atau gaji yang selama ini diberikan Bank Aceh kepada karyawan cukup tinggi dan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja walaupun gaji dan upah bukan satu-satunya faktor yang menimbulkan kepuasan kerja akan tetapi hasil penelitian ini terlihat bahwa gaji dan upah yang diberikan selama ini oleh Bank Aceh mendapat respon yang baik oleh karyawan hal terlihat dari jawaban responden terhadap indikator ini setuju dan nilai loading faktor yang tinggi.

Kebijakan Bank Aceh terhadap kesempatan promosi karyawan berjalan sesuai harapan dan promosi karyawan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan Bank Aceh. Fenomena yang terlihat selama ini pada Bank Aceh kebijakan promosi terus dilakukan dalam rangka peningkatan kinerja dan kepuasan karyawan baik pada level staff, kepala bagian dan pimpinan cabang terus dilakukan di cabang-cabang Bank Aceh baik lokasi di Provinsi Aceh maupun Sumatera Utara, sedangkan pada kantor pusat operasional juga dalam beberapa tahun ini manajemen puncak melakukan promosi

terhadap kepala devisi dan kepala urusan semuanya ini dilakukan untuk penyegaran dan peningkatan kepuasan kerja dan akhirnya kinerja karyawan terus dapat ditingkatkan. Disisi lain juga ada sebagian kecil karyawan yang kurang puas terhadap kebijakan perusahaan dibidang promosi karyawan dimana posisi mereka atau jabatannya selama ini masih tetap sama dari dulu sampai saat ini, namun ketidak puasan sebagian karyawan tersebut tidak menurunkan nilai loading faktor variabel kepuasan kerja karena jumlah mereka yang tidak signifikan.

Dalam penelitian ini ukuran ukuran kepuasan kerja yang digunakan sesuai pendapat Robbins (2008), Lumbanraja dan Siahaan (2007) Luthan (2006) dengan indikator sifat pekerjaan, rekan kerja, supervisor, upah dan promosi, konsep ini digunakan karena penelitian ini lebih ditujukan untuk memahami perasaan menyeluruh karyawan atas pekerjaannya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dulakukan Lumbanraja (2007) hasil penelitian menunjukkan karakteristik individu, berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Derah Sumatera Utara.

Banyak peneliti telah menggunakan kontruk karakteristik individu sebagai anteseden baik terhadap kepuasan kerja. Lock dan Crawford (2001, 2003) menggunakan variabel demograpi antara lain: umur, gender, pengalaman, pendidikan dan masa kerja untuk melihat kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada manajer Australia (Barat) dan manajer Hongkong (Timur). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dari jenis kelamin dan umur terhadap kepuasan kerja. Umur lebih memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada manajer Hongkong dari pada manajer Australia. Sementara tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara manajer Hongkong dan Australia dalam pengaruh variabel demograpi terhadap komitmen organisasi.

Yuan dan Ting (1997), menggunakan karakteristik individu yaitu: keinginan untuk melayani masyarakat, pendidikan, jenis kelamin, usia dan golongan pegawai serta ras (suku) untuk melihat kepuasan kerja pegawai pemerintah federal. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa karakteristik individu mempunyai pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja. Keinginan untuk melayani masyarakat, pendidikan, dan jenis kelamin tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sementara usia berpengaruh terhadap kepuasan kerja tergantung pada tingkat golongan pegawai serta ras (suku).

Kierstead (1998), melakukan penelitian terhadap kepribadian dan hubungannya dengan kepuasan kerja, menemukan bahwa kepribadian dapat secara reliabel diukur dan merupakan prediktor yang valid bagi kepuasan kerja. Sementara itu Ellicson (2002), meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai pemerintah, dimana hasilnya menunjukkan bahwa karakteristik individu antara lain: jenis kelamin, usia dan jabatan menunjukkan hubungan yang kuat terhadap kepuasan kerja pegawai, sementara jabatan mempunyai pengaruh yang signifikan.

Dari berbagai hasil penelitian tersebut terlihat bahwa karakteristik individu yang sering dipergunakan dalam banyak penelitian adalah variabel demografi, seperti: umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman (masa kerja), status perkawinan, jabatan yang dihubungkan baik terhadap kepuasan kerja maupun komitmen organisasi. Data-data variabel demografi tersebut pada umumnya mudah diperoleh pada bahagian personalia dari suatu organisasi dan tidak memerlukan eksplorasi terhadap persepsi dari karyawan. Sementara sebahagian peneliti menggunakan karakteristik individu yang sifatnya lebih khusus yang berhubungan dengan watak atau sifat (*dispositional traits*), seperti: kebutuhan, sikap, minat kerja serta kepribadian yang pengumpulan datanya

harus melalui eksplorasi terhadap persepsi responden. Selain itu secara umum penggunaan variabel demografi dalam berbagai penelitian terdahulu bukan sebagai variabel utama. Dalam penelitian ini karakteristik individu yang akan digunakan berhubungan dengan watak atau sifat (*dispositional traits*) dari individu dengan dimensi antara lain: kemampuan, sikap, nilai, kepribadian dan pembelajaran. Penggunaan *dispositional traits* dengan berbagai dimensi tersebut diharapkan dapat lebih menggali perilaku individu yang sebenarnya yang tidak dapat diamati secara langsung untuk mengetahui pola-pola dan kecenderungan perilaku individu dalam dunia kerja, sementara kepuasan kerja karyawan diukur dengan berbagai indikator seperti; sifat pekerjaan, rekan kerja, supervisor, upah dan promosi.

Jika hasil penelitian ini dihubungkan dengan realita dan kondisi yang sebenarnya pada Bank Aceh, maka hasil penelitian tersebut menggambarkan bahwa karakteristik individu seperti kemampuan, sikap, nilai, kepribadian dan pembelajaran tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Aceh. Berdasarkan dukungan teori dari beberapa pakar dalam bidang perilaku keorganisasian dan sumber daya manusia yang menyatakan bahwa peran karakteristik individu dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di tempat mereka bekerja akan semakin penting dewasa ini, sehingga berbagai karakteristik individu diwujudkan dan tercermin melalui kepuasan kerja karyawan, sesuai penelitian, Lumbanraja (2007) Loc dan Crawford (2001; 2003); Yuan dan Ting (1997); Ellicson (2002), hasil penelitiannya membuktikan bahwa terdapat pengaruh karakteristik individu terhadap kepuasan kerja meskipun penelitiannya menggunakan variabel demografi dari karakteristik individu.

5.2.4 Pengujian Hipotesis 4

H₄ Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Aceh.

Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Aceh **diterima**.. Hasil analisis juga membuktikan bahwa pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan karyawan PT. Bank Aceh dalam penelitian ini tidak dapat diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian penelitian yang dilakukan Lumbanraja (2007) dengan hasil penelitian bahwa kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan laissez-fair berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada pegawai pmda provinsi Sumatera Utara. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian ini juga tidak mendukung penelitian Orpen (1997); Yuan dan Ting (1997), disisi lain Nemanic dan Keller (2007) meneliti dampak kepemimpinan transformasional pada 447 karyawan, dari perusahaan multinasional besar yang mengalami merger dan diintegrasikan menjadi organisasi baru, mereka mendapati perilaku kepemimpinan transformasional seperti pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan yang diadaptasi secara positif terkait penerimaan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, Northouse (2013).

Menurut Rowold dan Hinizt (2007) yang telah melakukan penelitian terhadap 220 karyawan di perusahaan transportasi publik besar di Jerman, mendapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan dampak gaya kepemimpinan transaksional pada kinerja karyawan dan keuntungan perusahaan, selain itu mereka mendapati bahwa kepemimpinan transformasional dan kharismatik merupakan

hal yang tumpang tindih tetapi unik dan keduanya berbeda dari kepemimpinan transaksional Northouse (2013).

Dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional diukur melalui 4 (dimensi) dimensi yaitu pengaruh ideal (*Idealized Influence-charisma*), motivasi yang menginspirasi (*Inspiration Motivation*), rangsangan intelektual (*Intellectual Stimulation*), dan pertimbangan yang diadaptasi (*Individualized Consideration*) konsep ini telah banyak digunakan dalam penelitian sebelumnya antara lain Lumbanraja (2007) dan Siahaan (2007) berdasarkan hasil analisis dengan metode WarpPLS didapati bahwa loading fakto untuk semua indikator pengukur dimensi tersebut diatas semuanya baik dan respon dari karyawan Bank Aceh terhadap perilaku kepemimpinan transformasional baik, walaupun ada beberapa karyawan yang berbeda pendapat khususnya untuk indikator pengukur dimensi pertimbangan yang diadaptasi dalam hal pimpinan memberikan perhatian secara pribadi kepada pengikut atau karyawan. Hal ini perlu mendapat perhatian serius dari manajemen Bank Aceh agar perhatian terhadap karyawan lebih ditingkatkan lagi dimasa datang.

Disamping itu terdapat beberapa penelitian yang telah melakukan kajian antara hubungan variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, namun demikian yang menjadi fokus peneliti selama ini hanya pada variabel gaya kepemimpinan traksaksional, dan transformasional Orpen (1997), telah melakukan studi dan mengkaji pengaruh dari variabel mentoring formal dari pemimpin yaitu kesempatan untuk berinteraksi dan kedekatan hubungan terhadap motivasi kerja, komtmen organisai dan kinerja karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan adanya keterkaitan antara dua variabel tersebut dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja, komitmen organisasi dan akan dapat meningkatkan sikap untuk meningkatkan kinerjanya.

Dilain pihak hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Sudarmadi (2007), hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan selanjutnya budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Untuk memperbaiki kinerja karyawan administratif terutama dimensi terhadap pengendalian biaya-biaya dan inisiatif kemandirian maka diperlukan gaya kepemimpinan birokratis dan gaya kepemimpinan autokratis dalam suasana budaya organisasi sistem terbuka dan berorientasi pada proses sebagai upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Jika hasil penelitian ini dihubungkan dengan realita dan kondisi yang sebenarnya pada Bank Aceh, maka hasil penelitian tersebut menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional seperti pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual, dan pertimbangan yang diadaptasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Aceh, dimana kepuasan kerja Bank Aceh juga diukur dengan dimensi sifat pekerjaan, rekan kerja, supervisi, upah/gaji dan promosi dalam penelitian memiliki hubungan yang kuat. Berdasarkan dukungan teori dari beberapa pakar dalam bidang perilaku keorganisasian dan sumber daya manusia yang menyatakan bahwa peran kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, Lumbanraja (2007) penelitian Orpen (1997); Yuan dan Ting (1997), dan Northouse (2013). Dilain pihak Siahaan (2007) dalam penelitiannya berpendapat bahwa manajer menengah perempuan cenderung menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dibandingkan manajer laki-laki sehingga lebih mampu mengajari cara-cara baru dalam melaksanakan pekerjaan, mendorong inspirasi bawahan, melatih dan mengembangkan karyawan, memberi kesempatan untuk berprestasi kepada karyawan, memberikan perhatian

kepada karyawan serta membangkitkan motivasi karyawan dalam mencapai target unit kerja sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Aceh, kondisi ini sesuai dengan kenyataan dan realita lapangan pada Bank Aceh. Bass dan Avolio, (1990) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional menghasilkan dampak yang lebih besar dari pada kepemimpinan transaksional, sementara kepemimpinan transaksional memberikan hasil yang diharapkan sedangkan kepemimpinan transformasional menghasilkan kinerja yang lebih dari pada yang diharapkan.

5.2.5 Pengujian Hipotesis 5

***H₅* Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Aceh.**

Hipotesis 5 pada penelitian ini adalah pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja PT. Bank Aceh **diterima**. Berdasarkan hasil analisis dibuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Aceh, penelitian ini mendukung penelitian Lumbanraja (2007), Koesmono (2005), Sudjono (2005), Lock (2001), Lund. B (2003), Crawford (2003), dan Yuan dan Ting (1997)

Jika hasil penelitian ini dihubungkan dengan realita atau kondisi yang sebenarnya pada Bank Aceh, maka hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Aceh. Fenomena ini dapat dijelaskan, karena karyawan dan manajemen Bank Aceh menganut dan menyakini, mengamalkan dan melaksanakan nilai-nilai budaya organisasi yang dirumuskan sebagai **CAYA PROFIT ASA BERSAMA KARYA** yang memiliki nilai-nilai kepercayaan atau *trust*

(CAYA), profesional dan integritas atau *profesional and intergrity* (PROFIT), kepuasan nasabah atau *customer satisfaction* (ASA), berkembang bersama atau *growth together* (BERSAMA) dan karya bersenibungan atau *sustainable effort* (KARYA). Semua karyawan dan manajemen Bank Aceh memahami dan menyakini nilai-nilai ini secara inspiratif menggambarkan KARYA BERSAMA akan menimbulkan ASA yang memberikan earning bagi stakeholders dalam artian luas, yang akan membawa Bank Aceh lebih baik dan penuh CAHAYA.

Dalam penelitian ini budaya organisasi menjadi sangat berarti bagi kelangsungan hidup organisasi terutama bila dikaitkan dengan upaya organisasi untuk mengatasi berbagai masalah dalam adaptasi atas perkembangan dan perubahan eksternal dan intergrasi terhadap kekuatan internal (Schein, 2004), Bank Aceh saat ini mengalami berbagai perubahan baik secara internal maupun eksternal sehingga setiap anggota organisasi sangat memerlukan nilai-nilai budaya organisasi yang kuat dan dianut oleh seluruh anggota organisasi, sehingga mampu memberikan perubahan paradigma kearah pembaharuan manajemen Bank Aceh. Pengukuran variabel budaya organisasi dalam penelitian menggunakan konsep budaya yang selama ini dianut dan dipahami oleh seluruh anggota organisasi pada Bank Aceh dengan dimensi kepercayaan (*trust*), profesional dan Integritas, (*profesional and integrity*) kepuasan nasabah (*Customer satisfaction*), berkembang bersama (*growth together*) dan karya (*sustainable effort*), pada dasarnya konsep budaya organisasi Bank aceh ini disusun berdasarkan teori organisasi yang pernah dikembangkan oleh Shein (2004), Robbins dan Judge (2013), Cameron dan Quinn (2011) dan Luthan (2006).

Perlu disampaikan dalam penelitian ini hasil analisis indikator reflektif untuk dimensi kepercayaan dimana peran karyawan dalam membangun sikap percaya sesama unsur *stakeholders*, baik saling menghargai, jujur dan keterbukaan

menghasilkan nilai loading faktor tinggi, hal ini terlihat bahwa respon karyawan terhadap dimensi kepercayaan dalam variabel budaya organisasi sangat baik dan perlu terus ditingkatkan oleh manajemen Bank Aceh. Selanjutnya dimensi profesional dan integritas, dimana setiap karyawan Bank Aceh akan menjalankan setiap komitmen dengan penuh tanggung jawab, akurat, tuntas dan tepat waktu, mendapat respon yang tinggi dari karyawan Bank Aceh, hal ini terlihat dari hasil analisis WarpPLS dengan loading faktor yang tinggi, namun demikian masih ada beberapa karyawan belum sependapat dengan konsep tersebut tetapi secara umum dimensi ini sangat tinggi nilainya, sehingga perlu terus dipertahankan dan ditingkatkan.

Untuk pengukuran dimensi kepuasan nasabah dalam penelitian ini dimana anggota organisasi pada Bank Aceh untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi mitra usaha Bank Aceh, indikator mengukur dimensi ini adalah pelayanan prima, ramah dan cepat tanggap memiliki nilai loading faktor yang tinggi, oleh sebab itu dimensi ini perlu mendapatkan perhatian dan peningkatan pada organisasi pada Bank Aceh. Fenomena ini jika dilihat dari kenyataan dan realita pada bank memang perang karyawan Bank Aceh dalam melayani nasabah sudah baik, sehingga pimpinan dan karyawan perlu terus mempertahankannya.

Selanjutnya pengukuran variabel budaya organisasi dengan menggunakan konsep dimensi berkembang bersama yaitu setiap karyawan harus bersinergi melalui kemitraan yang saling menguntungkan secara terus menerus dan dimensi karya (*sustainable effort*) dimana peran karyawan untuk mengembangkan kreatifitas di segala bidang untuk mendapatkan nilai tambah optimal, hasil analisis memiliki nilai loading faktor yang tinggi terhadap semua indikator reflektif pengukuran kedua dimensi tersebut. Konsisi jika dikaikan dengan kenyataan dan realita pada Bank Aceh sangat relevan karena nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi

Bank Aceh sangat kuat dalam pemahaman karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari pada Bank Aceh. Jika fenomena ini dihubungkan dengan kepuasan kerja karyawan bank, maka nilai-nilai budaya organisasi semakin kuat dianut dan secara konsisten dipakai oleh seluruh anggota organisasi pada Bank Aceh, maka hal tersebut akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan para karyawan merasa memiliki sesuatu pedoman untuk bertindak yang disepakati oleh semua anggota organisasi dan diyakini mampu menyelesaikan permasalahan yang ada.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Sementara budaya organisasi itu sendiri selain berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Robbins, 2013). Sejalan dengan itu Yousef (2000), dalam penelitiannya tentang komitmen organisasi pada organisasi non-western, menemukan bahwa budaya organisasi memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Selanjutnya budaya organisasi yang tercermin melalui budaya kerja merupakan aspek penting yang menentukan sikap kerja seorang karyawan, baik itu kinerja, kepuasan kerja maupun kemangkiran (Luthan, 2005).

Dari uraian diatas dan berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa secara teritis dan empiris budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja.

5.2.6 Pengujian Hipotesis 6

***H*₆ Terdapat pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh.**

Hipotesis 6 pada penelitian ini adalah pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan PT. Bank Aceh **diterima**. artinya variabel karakteristik individu

berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Aceh. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Yakin, et.al (2013), Djamaludin (2009), Baron dan Kenny (1986), Duke, K Monica, and Jeannie Sneed (1996), bahwa nilai-nilai Karakteristik Individu mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai atau karyawan. Hasil Penelitian ini sejalan dengan teori, hasil penelitian ini juga didukung dan sejalan dengan beberapa penelitian empirik diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Baron dan Kenny (1986) penelitian ini mencari kejelasan hubungan antara karakteristik individual dengan kinerja. Selain penelitian di atas, penelitian dari Duke, K Monica, and Jeannie Sneed (1996) juga meneliti hubungan karakteristik individual dengan kinerja. Hasil dari penelitian ini adalah adanya pengaruh yang positif antara karakteristik individual dengan kinerja bawahan yang cukup kuat, Djamaludin (2009). Disisi peneltian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Muhammad Rika Awan (2002), Dewi Chaliaty (2010), Yaqub (1996), Soekadi (1999) dan Normansyah (2010) dan Rahman (2013) yaitu terdapat Pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja pegawai terjadi karena pegawai bekerja sesuai keahlian, pendidikan dan pengalaman kerja, serta taat pada aturan kerja atau beretika dalam bekerja, sehingga pegawai mudah mnyelesaikan pekerjaannya yang pada akhirnya berdampak pada kinerja pegawai.

Hasil analisis dari penelitian ini mengindikasikan bahwa karakteristik individu dengan dimensi kemampuan, sikap, nilai, kepribadian dan pembelajaran sejalan dengan teori yang dikemukakan Mathis dan Jackson (2002), Robbins (2013), Lumbanraja (2007) dan Sopiah (2008). Pendapat responden terhadap variabel karakteristik individu yang diukur dengan lima dimensi tersebut diatas telah dibahas pada bagian analisis pengaruh karakteristik individu dengan budaya organisasi maupun kepuasan kerja dimana respon karyawan sangat baik,

dari kelima dimensi yang didukung 16 indikator terlihat kontribusi semua indikator mempunyai loading faktor yang signifikan dan secara bersama-sama mampu menjelaskan konstruk karakteristik individu.

Selanjutnya variabel kinerja karyawan hasil analisis WarpPLS diukur dengan empat dimensi yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, *need for supervise* dan *interpersonal impact* dalam Siahaan (2007) dan Bernardin & Russel (1998). Fenomena kualitas kerja karyawan yang diukur dengan indikator reflektif yaitu menyelesaikan pekerjaan yang berkualitas, menyelesaikan tugas dengan baik dan ketelitian dalam bekerja pada bank memiliki nilai loading faktor yang tinggi dan perlu terus diperhatikan dan ditingkatkan, begitu juga dengan dimensi kuantitas kerja yang didukung dengan indikator waktu penyelesaian pekerjaan, jumlah pekerjaan dan jumlah jam kerja sesuai pelayanan, mendapat respon sangat baik dari responden dengan jawaban setuju dan sesuai dengan hasil analisis memiliki loading faktor yang tinggi, namun masih ada responden atau karyawan yang belum sependapat terhadap indikator tersebut khususnya waktu menyelesaikan pekerjaan pada bank, karena pekerjaan yang dihadapi karyawan sangat banyak dan memerlukan ketelitian kadangkalanya waktu yang dibutuhkan lebih lama untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Selanjutnya dimensi kebutuhan atas supervisi (*need for supervise*), yang didukung indikator penyelenggaraan pengawasan internal, adanya pengawasan dari atasan dan keberadaan sistim pengawasan, kesemua indikator ini mendapat respon yang baik dari karyawan, dilain pihak dimensi hubungan antar pribadi karyawan (*interpersonal impact*) yang diukur beberapa indikator yaitu kerjasama sesama karyawan, memberikan informasi kepada rekan kerja dan memberikan pelayanan kepada nasabah, kesemua indikator ini memberi kontribusi terhadap pembentukan

kinerja karyawan, hal ini terlihat dari hasil loading faktor yang tinggi dan memenuhi syarat dalam analisis metode WarpPLS, sehingga dimensi-dimensi pembentuk variabel kinerja karyawan layak mendapat perhatian dan terus ditingkatkan dalam rangka peningkatan kinerja organisasi.

Jika hasil penelitian ini dihubungkan dengan realita atau kondisi yang sebenarnya pada Bank Aceh, dimana kinerja karyawan Bank Aceh bagus bisa dilihat dari tingkat kecermatan dan ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan, kualitas dan kuantitas pekerjaan sudah sesuai standar prosedur yang membuat para karyawan merasa puas, peran atasan dalam pengawasan pekerjaan tidak dibutuhkan karena karyawan bekerja dengan penuh tanggung jawab dan pengawasan melekat sudah menjadi bagian bagi karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan pada Bank Aceh.

Pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan, jika manajemen Bank Aceh ingin merencanakan meningkatkan kinerja karyawannya berbasis karakteristik individu maka banyak cara bisa ditempuh mulai dari seleksi dan rekrutmen karyawan harus memiliki kemampuan, sikap, nilai, kepribadian dan pembelajaran, Jika dihubungkan dengan kinerja karyawan, maka kemampuan, ketrampilan dan usaha-usaha lainnya akan memberikan kontribusi yang besar terhadap tercapainya sebuah kinerja.

5.2.7 Pengujian Hipotesis 7

***H₇* Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh.**

Hipotesis 7 pada penelitian ini adalah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Bank Aceh **diterima**. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Bank Aceh dalam penelitian ini dapat signifikan, artinya bahwa kepemimpinan transformasional

berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Aceh. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Siahaan (2007), Pradana, dkk (2013) Ogbonna dan Harris (2000), Santora (1999), McGrath G.R. & Mc Millan (2000), Zhu. W & Spangler (2005), Vebriana at.al (2013) dan Bass (1985) menunjukkan pengaruh kepemimpinan Transformasional berpengaruh pada kinerja karyawan. Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Chen (2004) dalam penelitiannya menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada perusahaan industri kecil dan menengah di Taiwan. Sedangkan Thoyib (2005) menyatakan kepemimpinan, budaya organisasi, dan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sementara Fiedler (1996, dalam Ogbonna dan Harris, 2000) membuktikan pentingnya efektifitas kepemimpinan dengan argumentasinya bahwa efektivitas seorang pemimpin merupakan determinan utama keberhasilan atau kegagalan kelompok, organisasi atau bahkan negara.

Ogbonna dan Harris (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat pegawai lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Jika hasil penelitian ini dihubungkan dengan realita dan kondisi yang sebenarnya pada Bank Aceh, maka hasil penelitian ini akan menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi kinerja karyawan Bank Aceh.

Kinerja karyawan Bank Aceh yang diukur dengan dimensi kuantitas kerja, kuantitas kerja, *need for supervise* dan *interpersonal impact* dimana hasil loading faktor untuk tiap-tiap indikator baik dengan nilai > 60 (Sholihin, at.al, 2011), Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional (X₁) terhadap kinerja karyawan (Y₂), gaya kepemimpinan transformasional terdiri

dari empat dimensi yaitu karisma, inspirasional, perhatian individual, dan stimulus intelektual. Karisma terdiri dari dua item yaitu mempertimbangkan etika dan kemampuan mengatasasi masalah. Inspirasional terdiri dari memotivasi karyawan dan pimpinan meliliki visu yang jelas. Stimulasi intelektual terdiri dari cerdas mengatasi masalah dan memberi cara-cara baru dalam mengatasi masaha, sedangkan perhatian individual terdiri dari dua item yaitu pemberian perhatian kepada bawahan dan pemberian latihan pada bawahan. Hasil tersebut mendukung teori dari Yukl yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membuat karyawan termotivasi melakukan lebih dari pada yang diharapkan sebelumnya sehingga mendorong kinerja lebih baik (Yukl, 2010). Gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena dengan indikator dari gaya kepemimpinan seperti karisma, inspirasional, perhatian individual, serta stimulus intelektual membuat karyawan lebih nyaman dan termotivasi tanpa merasa tertekan sehingga karyawan dapat mencapai kinerja yang diinginkan pemimpin. Dari distribusi frekuensi jawaban responden dan loading faktor yang dihasilkan dalam penelitian ini juga dapat dilihat bahwa rata-rata karyawan setuju dengan gaya kepemimpinan transformasional pada Bank Aceh, hal tersebut menunjukkan bahwa karyawa bank merasa nyaman dengan perilaku kepemimpinan transformasional yang telah diterapkan pada Bank Aceh.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Day & Lord (1988) menyatakan bahwa kepemimpinan berperan besar dalam mencapai sasaran atau tujun suatu organisasi, dimana sasaran atau tujuanyang ingin dicapai adalah berupa prestasi atau kinerja. Reksohardiprojo & Handoko (1996) juga menyatakan bahwa kepemimpinan mempengaruhi banyak faktor, salah satunya adalah kinerja organisasi. Pradana, at.al. (2013), dalam penelitiannya

menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mustika Bahana Jaya Lamulang. Sementara Bass dan Avolio, (1992) menyimpulkan yang bahwa dengan gaya kepemimpinan transformatif, bawahan dapat menimbulkan rasa percaya (*feel trust*), simpati/kekaguman (*admiration*), setia (*loyalty*) dan rasa hormat (*respect*) terhadap pemimpin, dan karyawan juga termotivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih terhadap pekerjaannya.

Sedangkan Bass dalam Judeh (2010) mengatakan bahwa perilaku pemimpin transformatif akan menjadi panutan atau teladan bagi bawahannya dan ini akan membangun kepercayaan dari bawahan, sehingga terciptanya kesesuaian nilai antara atasan dengan bawahan yang akhirnya memberikan dampak yang baik terhadap keberhasilan organisasi, disisi lain penelitian yang kami laksanakan ini mendukung penelitian yang dilaksanakan Siahaan (2007) dalam penelitiannya dengan judul: Anteseden kinerja karyawan dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan: Studi berdasarkan perspektif jender Pada sektor jasa perbankan di wilayah DKI Jakarta. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan yang diukur dengan gaya transformasional dan transaksional memiliki implikasi langsung terhadap perilaku dan kinerja karyawan, berdasarkan persepsi karyawan perbankan bahwa kinerja yang dipimpin oleh manajer menengah perempuan.

Peters dan Waterman (1982) menyatakan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya didasarkan pada kepemimpinan transformatif dipandang sebagai kunci *master* untuk keberhasilan organisasi. Hal ini karena efektivitas organisasi ditentukan oleh sejumlah faktor (Bryman, 1986). Kelly (1988) menyarankan agar pengikut juga memainkan peranan penting dalam menentukan efektivitas organisasi. Sashkin (1987) menyatakan bahwa pemimpin transformatif

memberikan dasar untuk menciptakan organisasi yang sangat efektif yang didasarkan pada kinerja (*performance*) atau keuntungan (*profit*). Peters dan Waterman (1982) menyatakan bahwa kunci efektifitas organisasi tidak hanya didasarkan pada kepemimpinan transformatif saja, tetapi juga membutuhkan peran serta dari pegikutnya (bawahan). Pendapat Peters dan Waterman ini mendukung apa yang dikatakan Kelly (1988) yang bahwa bawahan mempunyai peran penting dalam menentukan efektivitas organisasi, jadi hasil penelitiannya juga mendukung hasil penelitian ini.

Dari uraian diatas dan berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa secara teoretis dan empiris kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan.

5.2.8 Pengujian Hipotesis 8

***H₈* Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh.**

Hipotesis 8 pada penelitian ini adalah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Aceh **diterima**. Dalam penelitian ini budaya organisasi yang diterapkan manajemen Bank Aceh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Aceh. Hasil penelitian ini didukung penelitian Siahaan (2007), Chen (2004), Marina. H (1999), Ghani (2006), Ouchi (1982), Deal & Kennedy (1982), Miller (1982), Dennison (1990), Kotter & Haskett (1997) dalam Siahaan (2007). Mereka menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi diyakini sebagai faktor penentu utama terhadap kesuksesan kinerja ekonomi suatu organisasi Kotter & Heskett (1992), Hofstede (1991), Wilhelm (1992), Martin (1992) Mondy & Noe (1996), Kreitner & Kinick (1995) dan Luthans (1998) dikutip dari Lako Andreas (2004). Keberhasilan suatu organisasi dalam

mengimplementasikan nilai-nilai budaya organisasi dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan (Lako & Irmawati; Lako, 2001). Pengelolaan budaya organisasi secara efektif dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif (Fiol, 1991 dalam Lako, 2004).

Sementara itu Deal & Kennedy (1982) dan Petter & Waterman (1982) dalam Sopiah (2008) yang memfokuskan penelitiannya pada perusahaan-perusahaan besar di Amerika menekankan pentingnya *shared belief* dan *value* untuk mencapai efektifitas organisasi. Mereka mengkalim bahwa sukses tidaknya sebuah perusahaan terletak pada kuat tidaknya budaya organisasi tersebut, alasanya kinerja para individu dan kinerja perusahaan serta bagaimana *sence of belonging* karyawan terhadap perusahaan tidak akan dapat dipahami dengan baik kecuali dengan memahami budayanya. Disisi lain penelitian Armanu Thoyib (2005) menyatakan kepemimpinan, budaya organisasi, dan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sementara Sudjono (2005) juga menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pada Terminal Penumpang Umum Di Surabaya.

Dalam penelitian memberikan gambaran budaya yang berkembang di perbankan budaya yang berorientasi pada kepercayaan, profesional, kepuasan pelanggan, perkembangan dan karya, karyawan dan pimpinan Bank Aceh yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai budaya organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula. Manajemen Bank Aceh telah merumuskan nilai budaya organisasi sebagai **CAYA PROFIT ASA BERSAMA KARYA** yang memiliki nilai-nilai

kepercayaan atau *trust* (CAYA), profesional dan integritas atau *profesional and integrity* (PROFIT), kepuasan nasabah atau *customer satisfaction* (ASA), berkembang bersama atau *growth together* (BERSAMA) dan karya berseimbangan atau *sustainable effort* (KARYA). Semua karyawan dan manajemen Bank Aceh memahami dan menyakini nilai-nilai ini secara inspiratif menggambarkan KARYA BERSAMA akan menimbulkan ASA yang memberikan *earning* bagi stakeholders dalam artian luas, yang akan membawa Bank Aceh lebih baik dan penuh CAHAYA.

Dalam penulisan karya ilmiah ini perlu disampaikan dampak budaya organisasi terhadap kinerja dapat dilihat pada beberapa contoh perusahaan yang memiliki kinerja yang tinggi, seperti Singapore Airlines yang menekankan pada perubahan-perubahan yang berkesinambungan, inovatif dan menjadi yang terbaik. Baxter International, salah satu perusahaan terbesar di dunia, memiliki budaya *respect, responsiveness* dan *result*, dan nilai-nilai yang tampak disini adalah bagaimana mereka berperilaku ke arah orang lain, kepada customer, pemegang saham, supplier dan masyarakat (Pastin, 1986; 272). Hasil penelitian Chatman dan Bersade (1997) dan Udan Bintoro (2002) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja organisasi, dalam Sudjono (2005).

Disisi lain penelitian dilaksanakan Siahaan (2007) dalam penelitiannya dengan judul: *Anteseden kinerja karyawan dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan: Studi berdasarkan perspektif jender Pada sektor jasa perbankan di wilayah DKI Jakarta*. Hasil penelitian budaya organisasi yang diterapkan manajer menengah laki-laki dan perempuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perbankan di wilayah DKI Jakarta, artinya semakin manajer menengah laki-laki menerapkan budaya organisasi beorientasi inovasi dan manajer menengah perempuan berorientasi pada hasil, maka kinerja karyawan Pada sektor jasa perbankan di

wilayah DKI Jakarta akan meningkatkan kinerjanya. Dilain pihak menurut Elbadri (2007), dalam Aiyub, diantara faktor-faktor penting mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin dan budaya organisasi.

Jika hasil penelitian ini jika dihubungkan dengan realita dan kondisi yang sebenarnya pada Bank Aceh, maka hasil penelitian ini akan menggambarkan bahwa budaya organisasi mampu mempengaruhi kinerja karyawan Bank Aceh, hal ini sangat relevan dimana kinerja pegawai yang diukur dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, kebutuhan akan peran supervisi dan hubungan yang baik atasan, karyawan dan nasabah, cenderung menekankan pada penerapan budaya organisasi yang berorientasi pada profesional, pelayanan dan inovasi sehingga menghasilkan kinerja yang berkualitas. Disamping ini manajemen Bank Aceh telah berhasil menanamkan nilai-nilai budaya kepada setiap anggota organisasi sehingga sangat mendukung dan menentukan keberhasilan kinerja karyawan, karena nilai-nilai tersebut merupakan podoman yang digunakan dalam menentukan sikap dan perilaku dalam bekerja dalam bekerja, dimana setiap karyawan harus profesional, jujur, melayani, bekerja sama dan berkarya untuk sama-sama mewujudkan masa depan yang lebih baik.

Persaingan bisnis perbankan saat ini berlangsung ketat, hanya bank yang memiliki *service exelent* yang akan tampil sebagai pemenang, fenomena selam ini hampir semua industri perbankan menanamkan standar operasional prosedur (SOP) yang menitik beratkan pada nilai-nilai budaya dalam pekerjaan sehari-hari yang berfokus pada melayani kebutuhan nasabah, kondisi ini jika dilihat realita pada Bank Aceh bahwa bank tersebut akan mampu bersaing secara kompetitif dengan bank lain untuk merebut pasar di Provinsi Aceh dan Sumatera Utara karena memiliki nilai-nilai budaya organisasi yang kuat dan dipahami oleh seluruh anggota pada

bank tersebut. Dengan memfokuskan pada hasil seperti pelayanan yang berkualitas, prinsip kehati-hatian (*prudent banking*), dan ketelitian, disiplin dan kerjasama serta menekankan pada target dan tujuan maka karyawan Bank Aceh akan mampu menghasilkan kinerjanya yang lebih bagus dibandingkan perbankan lain.

Dari uraian diatas dan berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa secara teoretis dan empiris budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan.

5.2.9 Pengujian Hipotesis 9

***H₉* Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh.**

Hipotesis 9 pada penelitian ini adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Aceh ***diterima***. Dalam penelitian ini kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Aceh. Kepuasan kerja karyawan Bank Aceh, suatu perasaan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins dan Judge (2010) kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Pengukuran variabel kepuasan kerja diukur dengan dimensi sifat pekerjaan, rekan kerja, peran supervisor, gaji yang diberikan dan kesempatan promosi bagi karyawan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya bahwa secara umum kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian, Nahrisyah. E., Raha Siti, A.S, et.al (2013), Tulim. A., Raha Siti. A.S., dan Siahaan (2014), dalam penelitiannya menyatakan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, disisi lain penelitian ini didukung Brahmasari (2008), Lawler dan Porter (1967) dalam Usmara (2006) dan Hasibuan dalam Sujak

(1990) dan Sutiadi (2003), dalam Brahmasari (2008). Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Koesmono (2005) memberikan suatu kesimpulan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja.

Menurut Lubis, (2012) menyatakan bahwa kepuasan pekerja yang semakin meningkat akan mampu meningkatkan kinerja karyawan PTPN IV dan PTPN III di Provinsi Sumatera Utara. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikembangkan oleh Ivancevich (2007) dan penelitian Hendayani (2005), yang menyatakan bahwa kepuasan akan sangat berkaitan dengan kinerja, dalam artian apabila kepuasan yang dicapai pekerja tinggi akan memberikan kontribusi yang berarti terhadap peningkatan kinerja. Bagaimana kontribusi pekerja dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat mempengaruhi kualitas pekerjaan mereka tergambar juga dari penelitian lainnya dilakukan oleh Yousaf (1998) yang mengindikasikan adanya korelasi positif dan signifikan tidak hanya antara kepuasan kerja dan kinerja kerja karyawan, dalam Lubis, (2012).

Penelitian ini menyimpulkan bahwa semakin puas karyawan dalam pekerjaannya maka semakin baik kinerja karyawan tersebut, hasil penelitian serupa mendukung adanya korelasi signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja kerja ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Schleicher *et al.* (2004). Disamping itu hasil penelitian ini didukung penelitian Ko (2012), Lund (2003), (Wu (2008), Ellickson and Logsdon (2001), Karapate, et al (2005), Soedjono (2005), Haerani et al., (2012), Chen et al., (2012), Zimmeman and Damold (2007), Gu and Siu (2009) dimana kepuasan kerja memiliki hubungan dan pengaruh dengan kinerja karyawan, dalam Resubun. Y., Djumilah dkk (2013).

Menurut Strauss dan Sayles:....."kepuasan kerja penting untuk aktualisasi diri" (dalam As'ad, 1994). Pegawai yang tidak mendapatkan kepuasan kerja tidak akan mencapai

kematangan psikologis. Pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja menunjukkan kerja yang baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak mendapatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu kepuasan kerja memiliki arti yang sangat penting untuk memberikan situasi yang kondusif di lingkungan organisasi. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah menyangkut bagaimana perasaan pegawai terhadap pekerjaannya dan harapan kepada organisasi tempat ia bekerja.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang, biasanya apabila seseorang pegawai bergabung dalam suatu organisasi, ia membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Seseorang akan merasa puas andaikata terdapat kesesuaian antara harapan yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan (Keith Davis, 1995). Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang yang tingkat kepuasannya tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya (Robbins, 1989). Dengan demikian pegawai yang merasa puas akan mendukung perubahan dan pengembangan organisasi. Biasanya pegawai yang merasa puas terhadap organisasi akan mempunyai kinerja yang tinggi (Porter, 1974), dalam Djamaludin, 2009).

Hasil penelitian yang dilakukan membuktikan terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan PT. Bank Aceh di Provinsi Banda Aceh, hal ini sangat relevan dengan kenyataan bahwa kepuasan kerja karyawan yang selama ini pada PT. Bank Aceh sangat mendukung peningkatan kinerja karyawan sehingga kinerja karyawan sampai saat ini sangat baik demi kelangsungan organisasi bank. Disini jika hasil penelitian ini dihubungkan dengan realita dan kondisi yang sebenarnya pada Bank Aceh, maka hasil

penelitian ini akan menggambarkan bahwa kepuasan kerja mampu mempengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawan Bank Aceh.

Dari uraian diatas dan berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa secara teoretis dan empiris kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan.

5.2.10 Pengujian Hipotesis 10

***H₁₀* Terdapat pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kepuasan karyawan melalui Budaya Organisasi pada PT. Bank Aceh.**

Hipotesis 10 pada penelitian ini adalah budaya organisasi memediasi hubungan karakteristik individu terhadap kepuasan karyawan PT. Bank Aceh **diterima**. Berdasarkan tabel 5.15 dan 5.16 diatas, dapat disampaikan hubungan tidak langsung (*indirect Effect*) antara variabel independen dengan variabel dependen dan variabel mediasi. Berdasarkan gambar 5.9 diatas dapat dijelaskan bahwa koefisien jalur a, dan jalur b signifikan, sedangkan jalur c, signifikan serta jalur c' signifikan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa koefisien jalur a, jalur b, dan jalur c memenuhi kriteria yang dipersyaratkan oleh Baron and Kenny (1986) dalam Suliyanto (2011), jika koefisien untuk jalur c' sebesar 0,098 nilai turun dari koefisien jalur c sebesar 0,187 ($c' < c$) tetapi tetap signifikan maka bentuk mediasi adalah mediasi sebagian (*partial mediation*), sesuai pendapat Sholihin dan Ratmono (2013). Hasil penelitian ini didukung penelitian Chandra. L., Mulyanto. J.C., at.al. (2014), Jafar.A. Aziz, (2014) dan Djamaludin (2009) dimana variabel budaya organisasi memediasi hubungna karakteristik individu terhadap kepuasan kerja, disisi lain hasil penelitian ini tidak didukung penelitian Lumbanraja (2007).

5.2.11 Pengujian Hipotesis 11

***H₁₁* Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui budaya organisasi pada PT. Bank Aceh.**

Hipotesis 11 pada penelitian ini adalah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan karyawan dimediasi budaya organisasi PT. Bank Aceh **diterima**. Berdasarkan tabel 5.15 dan 5.16 diatas, dapat disampaikan hubungan tidak langsung (*indirect Effect*) antara variabel independen dengan variabel dependen dan variabel mediasi. Berdasarkan gambar 5.10 diatas dapat dijelaskan bahwa koefisien jalur a, dan jalur b signifikan, sedangkan jalur c, signifikan serta jalur c' signifikan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa koefisien jalur a, jalur b, dan jalur c memenuhi kriteria yang dipersyaratkan oleh Baron and Kenny (1986) dalam Suliyanto (2011), jika koefisien untuk jalur c' sebesar 0,062 nilai turun dari koefisien jalur c sebesar 0,268 ($c' < c$) tetapi tetap signifikan maka bentuk mediasi adalah mediasi sebagian (*partial mediation*), sesuai pendapat Sholihin dan Ratmono (2013). Hasil penelitian ini didukung penelitian Kusumawati, (2008), Setiawan, (2014) dan Kurniawan.A.W. & Farida,al.al (2011) dimana variabel budaya organisasi memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan, tetapi hasil penelitian ini tidak didukung penelitian dari Lumbanraja (2007).

5.2.12 Pengujian Hipotesis 12

***H₁₂* Pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Bank Aceh.**

Hipotesis 12 pada penelitian ini adalah pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Bank Aceh **diterima**. Berdasarkan tabel 5.15 dan 5.16 diatas, dapat disampaikan hubungan tidak langsung (*indirect Effect*) antara variabel independen dengan

variabel dependen dan variabel mediasi. Berdasarkan gambar 5.11 diatas dapat dijelaskan bahwa koefisien jalur a, dan jalur b signifikan, sedangkan jalur c, signifikan serta jalur c' signifikan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa koefisien jalur a, jalur b, dan jalur c memenuhi kriteria yang dipersyaratkan oleh Baron and Kenny (1986) dalam Suliyanto (2011), jika koefisien untuk jalur c' sebesar 0,128 nilai turun dari koefisien jalur c sebesar 0,172 ($c' < c$) tetapi tetap signifikan maka bentuk mediasi adalah mediasi sebagian (*partial mediation*), sesuai pendapat Sholihin dan Ratmono (2013). Hasil penelitian ini didukung penelitian Chandra. L, & Mulyanto, at.al (2014), Khan. A.H & Nawaz M.M. (2012), Djamaludi (2009) dan Lubis (2012) dimana variabel budaya organisasi memediasi hubungan karakteristik individu terhadap kepuasan kerja.

5.2.13 Pengujian Hipotesis 13

H₁₃ Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Bank Aceh.

Hipotesis 13 pada penelitian ini adalah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Bank Aceh **diterima**. Berdasarkan tabel 5.15 dan 5.16 diatas, dapat disampaikan hubungan tidak langsung (*indirect Effect*) antara variabel independen dengan variabel dependen dan variabel mediasi. Berdasarkan gambar 5.12 diatas dapat dijelaskan bahwa koefisien jalur a, dan jalur b signifikan, sedangkan jalur c, signifikan serta jalur c' signifikan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa koefisien jalur a, jalur b, dan jalur c memenuhi kriteria yang dipersyaratkan oleh Baron and Kenny (1986) dalam Suliyanto (2011), jika koefisien untuk jalur c' sebesar 0,116 nilai turun dari koefisien jalur c sebesar 0,253 ($c' < c$) tetapi tetap signifikan maka bentuk mediasi adalah mediasi sebagian (*partial mediation*), sesuai pendapat Sholihin dan

Ratmono (2013). Hasil penelitian ini didukung penelitian Brahmasari, at.al (2008), Suprano. (2010), Djamaludi (2009) dan Lubis (2012) dimana variabel budaya organisasi memediasi hubungna karakteristik individu terhadap kepuasan kerja

5.2.14 Pengujian Hipotesis 14

***H₁₄* Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Bank Aceh.**

Hipotesis 14 pada penelitian ini adalah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Bank Aceh **diterima**. Berdasarkan tabel 5.15 dan 5.16 diatas, dapat disampaikan hubungan tidak langsung (*indirect Effect*) antara variabel independen dengan variabel dependen dan variabel mediasi. Berdasarkan gambar 5.12 diatas dapat dijelaskan bahwa koefisien jalur a, dan jalur b signifikan, sedangkan jalur c, signifikan serta jalur c' signifikan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa koefisien jalur a, jalur b, dan jalur c memenuhi kriteria yang dipersyaratkan oleh Baron and Kenny (1986) dalam Suliyanto (2011), jika koefisien untuk jalur c' sebesar 0,055 nilai turun dari koefisien jalur c sebesar 0,208 ($c' < c$) tetapi tetap signifikan maka bentuk mediasi adalah mediasi sebagian (*partial mediation*), sesuai pendapat Sholihin dan Ratmono (2013). Hasil penelitian ini didukung penelitian Novianti, at.al (2015), Khan. A.H & Nawaz M.M. (2012), Setiawan (2013) Sudarto (2012), dan Koesmono.at.al (2005) dimana variabel kepuasan kerja memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Untuk mengetahui secara ringkas hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel 5.19.

5.3 Implikasi Penelitian

Suatu penelitian yang dilakukan harus dapat memberikan kontribusi atau implikasi baik secara teoritis dan ilmu pengetahuan maupun secara praktis yang digunakan untuk memecahkan suatu masalah penelitian. Hasil penelitian ini berupaya memberikan dua kontribusi tersebut.

5.3.1 Implikasi Secara Teoritis

1. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa adanya pengaruh karakteristik individu terhadap budaya organisasi, artinya karakteristik karyawan Bank Aceh berdasarkan kemampuan, sikap, nilai, kepribadian dan pembelajaran sangat mendukung nilai-nilai budaya yang selama ini diterapkan pada Bank Aceh.
2. Dari hasil pengujian hipotesis dapat dinyatakan bahwa adanya pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi. Maknanya bahwa perilaku kepemimpinan transformasional baik pengaruh idiel, motivasi menginspirasi, rangsangan intelektual maupun pertimbangan individual dapat meningkatkan nilai-nilai budaya organisasi yang selama ini diyakini karyawan Bank Aceh.
3. Dari hasil pengujian karakteristik individu berpengaruh kepuasan kerja. Hal ini bermakna bahwa karakteristik individu yang dimiliki karyawan Bank Aceh mempengaruhi kepuasan kerja hal ini dikarenakan kepuasan karyawan berupa sifat pekerjaan, rekan kerja, peran supervisor, upah yang diterima, dan promosi dipengaruhi karakter karyawan Bank Aceh.
4. Dari hasil pengujian hipotesis dapat dinyatakan bahwa adanya terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Maknanya bahwa perilaku kepemimpinan transformasional baik pengaruh idiel, motivasi menginspirasi, rangsangan intelektual maupun pertimbangan individual dapat

meningkatkan nilai-nilai budaya organisasi yang selama ini diyakini karyawan Bank Aceh.

5. Dari hasil pengujian budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini bermakna bahwa budaya organisasi yang selama ini dipahami dan diyakini karyawan mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Bank Aceh.
6. Dari hasil pengujian karakteristik individu pengaruh kinerja karyawan. Hal ini bermakna bahwa karakteristik individu yang dimiliki karyawan Bank Aceh mampu mempengaruhi kinerjanya baik dari segi kualitas pekerjaan, kuantitas kerja, jumlah jam kerja, maupun kerjasama antar karyawan.
7. Hasil pengujian kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Bank Aceh sudah sesuai dengan upaya manajemen Bank Aceh untuk meningkatkan kinerja karyawan.
8. Hasil pengujian budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya budaya organisasi yang dipahami dan yang ditetapkan pada Bank Aceh sudah sesuai dengan upaya manajemen Bank Aceh untuk meningkatkan kinerja karyawan.
9. Hasil pengujian kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan pada Bank Aceh sudah dapat mendukung upaya manajemen Bank Aceh untuk meningkatkan kinerja karyawan.

5.3.2 Implikasi Secara Praktis

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu dan kepemimpinan transformasional sangat berperan dalam meningkatkan nilai-nilai budaya organisasi pada Bank Aceh. Dengan kata lain bahwa karakteristik individu karyawan dan kepemimpinan transformasional akan

menumbuhkan nilai-nilai budaya perusahaan pada Bank Aceh dan akhirnya kinerja karyawan dapat ditingkatkan sesuai dengan yang diharapkan.

2. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja sangat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan Bank Aceh, hal ini terbukti dengan hasil dari penelitian ini dimana semua variabel eksogen maupun intervening dapat mempengaruhi variable endogen.
3. Diharapkan Bank Aceh dapat menggunakan model penelitian ini dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan maupun kepuasan kerja, hal ini telah terbukti bahwa variabel karakteristik individu, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang diukur dengan beberapa indikator telah terbukti dan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan Bank Aceh.

5.4 Kontribusi Penelitian

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi secara teoritis dan ilmu pengetahuan maupun secara praktis yang digunakan untuk memecahkan suatu masalah yang dihadapi pada Bank Aceh. Hasil penelitian ini berupaya memberikan dua kontribusi tersebut, yaitu:

5.4.1 Kontribusi Teoritis

1. Sumbangan penelitian ini secara teoritis melalui pembuktian hubungan kausalitas antar konstruk atau variable laten dari karakteristik individu, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT. Bank Aceh.
2. Hasil penelitian bahwa ternyata kinerja karyawan yang dibentuk dengan 4 dimensi (*quality, quantity, need for supervisor and interpersonal impact*) pada PT. Bank Aceh yang tinggi disebabkan oleh kepuasan kerja karyawan yang

tinggi, kondisi tersebut dibuktikan hasil penelitian ini. Tingkat kepuasan kerja pada institusi perbankan, khususnya Bank Aceh dapat dikategorikan tinggi (hal ini dibuktikan dengan mayoritas responden) yang menyatakan setuju terhadap indikator pembentuk konstruk kepuasan kerja.

3. Karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi dan merupakan faktor yang dominan berpengaruh terhadap variabel endogen lainnya. Temuan ini menjadi hal yang baru karena konsep budaya organisasi dibentuk berdasarkan lima dimensi antara lain: *Trust, profesional dan integrity, customer satisfaction, grow together and sustainable effort*.

5.4.2 Kontribusi Praktis

1. Bagi para profesionalisme terutama mereka yang berkarir di industri perbankan, perlu benar-benar menyadari bahwa pengelolaan industri perbankan harus dilakukan dengan profesionalisme dan tetap pada prinsip kehati-hatian atau *prudent banking*. Fokus utama profesionalisme terletak pada kemampuan sumber daya manusia perbankan yang merupakan elemen strategis yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif bagi kemajuan organisasi. Karakteristik individu yang dimiliki setiap karyawan bank Aceh akan sangat menentukan apakah karyawan mempunyai potensi untuk bekerja sukses dan dapat dikembangkan kearah profesionalisme. Hasil penelitian ini membuktikan karakteristik individu ternyata berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT. Bank Aceh. Berdasarkan teori proses seleksi karakteristik individu merupakan suatu bentuk kekuatan mempertahankan dan memperkuat budaya organisasi (Lunbanraja, 2007). Oleh karena itu pihak manajemen Bank Aceh perlu perhatian khusus terhadap karakteristik

individu karyawan bahkan sejak tahap awal yaitu proses rekrutmen karyawan PT. Bank Aceh.

2. Temuan penelitian mengindikasikan pola kepemimpinan yang berorientasi kepada kebutuhan pengembangan para karyawan secara individual harus terus dikembangkan, hal ini sejalan dengan tuntutan individu yang memiliki karakteristik berbeda bagi pengembangan potensi mereka. Penggunaan pengaruh yang cenderung menekankan kekuasaan perlu diminimalisir karena dapat berakibat pada menurunnya inspirasi, kreativitas, semangat kerja dan moral bagi anggota organisasi, sebaiknya model kepemimpinan transformasional melalui kharisma, inspirasi motivasi, stimulasi intelektual dan perhatian individual yang dimiliki seorang pemimpin, akan mampu membawa perubahan yang sangat besar terhadap individu dan organisasi, karena pemimpin transformasional adalah pemimpin yang tidak mempertahankan status quo, namun sebaliknya pemimpin yang melibatkan perubahan dalam organisasi.
3. Budaya organisasi memiliki karakteristik spesifik dari sebuah organisasi sehingga mampu mencerminkan citra organisasi, karena budaya merupakan pedoman untuk bertindak bagi seluruh anggota dalam melakukan aktivitasnya. Temuan penelitian tentang penerapan konsep budaya organisasi dengan 5 dimensi yaitu kepercayaan, profesionalisme dan integritas, kepuasan nasabah, berkembang bersama dan karya berkesinambungan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT. Bank Aceh. Karyawan Bank Aceh memahami, meyakini dan melaksanakan nilai-nilai budaya yang akan dikembangkan dan dirumuskan CAYA PROFIT ASA BERSAMA KARYA. Hal ini disebabkan nilai-nilai budaya organisasi yang semakin kuat dianut secara konsisten dipakai dalam menyelesaikan masalah dan pencapaian

tujuan organisasi oleh seluruh anggota organisasi (karyawan PT. Bank Aceh), maka hal tersebut akan mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT. Bank Aceh. Dengan demikian upaya-upaya untuk memelihara, memupuk dan mempertahankan nilai-nilai budaya organisasi tersebut sangat diperlukan dan harus menjadi prioritas dalam setiap program yang dilakukan manajemen PT. Bank Aceh dimasa datang.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa adanya pengaruh karakteristik individu terhadap budaya organisasi pada Bank Aceh.
2. Dari hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan adanya pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi Bank Aceh.
3. Dari hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan karakteristik individu tidak pengaruh kepuasan kerja karyawan Bank Aceh.
4. Dari hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan tidak ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Aceh.
5. Dari hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Aceh.
6. Dari hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan karakteristik individu pengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Aceh.
7. Hasil pengujian hipotesis ketujuh kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Aceh.
8. Hasil pengujian hipotesis kedelapan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Aceh.
9. Hasil pengujian hipotesis kesembilan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Aceh.

10. Budaya organisasi memediasi hubungan antara karakteristik individu dengan kepuasan kerja karyawan Bank Aceh.
11. Budaya organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan Bank Aceh.
12. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara karakteristik individu dengan kinerja karyawan Bank Aceh.
13. Kepuasan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan Bank Aceh.
14. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan Bank Aceh.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang disajikan di atas, maka dapat dirangkumkan beberapa saran pada hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Perkembangan dan pertumbuhan dunia perbankan telah melahirkan berbagai konsep dan pemahaman tentang manajemen sumberdaya manusia (MSDM), karena sumber daya manusia merupakan elemen yang paling strategis yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif dalam suatu organisasi, maka sudah sewajarnya Bank Aceh senantiasa mempertimbangkan pentingnya karakteristik individu yang dimiliki oleh karyawannya. Dalam pengelolaan karyawan Bank Aceh mulai dari dari rekrutmen, penempatan dan pengembangan karir karyawan yang bersangkutan harus dilakukan secara profesional. Bank Aceh perlu mempertimbangkan karakteristik karyawan yang memiliki kemampuan, sikap, nilai dan kepribadian dalam melaksanakan aktivitas operasional bank. Dengan demikian dapat diwujudkan penempatan orang yang tepat pada posisi jabatan yang tepat, sehingga kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang optimal dapat dicapai. Disarankan

penggunaan jasa konsultan psikologis dari perguruan tinggi setempat dapat dipertimbangkan untuk digunakan dalam seluruh proses pengelolaan karyawan, terutama rekrutmen karyawan sesuai karakteristik individu yang dibutuhkan Bank Aceh.

2. Manajemen Bank Aceh dalam mengambil keputusan strategis mengenai kebijakan operasional bank, hendaknya menyadari bahwa penggunaan pengaruh kekuasaan yang terlalu dominan akan mengakibatkan tidak berkembangnya inisiatif dan kreativitas para karyawan, oleh karena itu sudah saatnya manajemen Bank Aceh dalam mengambil keputusan berorientasi pada kebutuhan para anggota untuk berkembang secara individu karena setiap karyawan memiliki karakteristik yang berbeda antara karyawan pada Bank Aceh. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang seharusnya dikembangkan untuk menghadapi berbagai bentuk perubahan kemajuan di segala bidang baik internal maupun eksternal Bank Aceh.
3. Sudah saatnya manajemen Bank Aceh menyadari bahwa nilai-nilai budaya organisasi merupakan kekuatan pendukung yang mampu menjadi landasan berfikir, berperilaku dan bertindak bagi seluruh anggota organisasi dalam mengatasi setiap masalah dan mencapai visi dan misi organisasi. Terdapat lima dimensi budaya organisasi Bank Aceh yaitu: kepercayaan, profesionalismen dan integritas, kepuasan nasabah, berkembang bersama dan karya merupakan nilai-nilai yang sangat relevan untuk dikembangkan bagi organisasi perbankan khususnya Bank Aceh sesuai kondisi organisasi saat ini sedang menuju kearah pembaharuan untuk menjadikan Bank Aceh konvensional menjadi Bank Aceh Syariah. Terdapat 3 (tiga) cara yang menjadi kekuatan dalam rangka mempertahankan dan memelihara nilai-nilai budaya suatu

organisasi yaitu: (1) Melalui seleksi dan rekrutmen karyawan, (2). Kebijakan manajemen Puncak, (3) Melalui metode sosialisasi. Dengan demikian setiap nilai-nilai budaya organisasi mampu diinternalisasi oleh karyawan, sehingga akan menjadi norma dan pedoman bertindak bagi seluruh anggota organisasi.

4. Meskipun kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi dan kinerja karyawan Bank Aceh sangat tinggi, terutama kepuasan kerja tentang pekerjaan itu sendiri yang dilakukan karyawan sangat puas dan senang, hal ini tidak terlepas dari kebijakan manajemen bank yang menciptakan suasana tempat kerja karyawan yang nyaman, disisi lain hubungan yang baik dan harmonis antara sesama karyawan perlu terus dipelihara dan dikembangkan, namun yang lebih penting lagi adalah bagaimana organisasi perbankan mampu membangun suatu ikatan emosional yang kuat antara karyawan dengan pimpinan, rekan kerja dan organisasi, terutama melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan Bank Aceh, karena kepuasan kerja terbukti baik secara langsung maupun tidak langsung (intervening) mampu mempengaruhi kinerja karyawan.
5. Peningkatan kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan melalui perbaikan terhadap beberapa indikator kepuasan kerja khususnya: imbalan yang layak dan kesempatan promosi. Meskipun gaji yang diterima karyawan bank selama ini sangat baik dan karyawan merasa puas, namun perlu dipertimbangkan tentang imbalan dalam bentuk finansial tunjangan seperti dalam bentuk tanggungan biaya kesehatan, biaya melahirkan, uang cuti, jaminan asuransi, biaya pemeliharaan rumah tangga, dan sejenisnya. Disarankan alokasi dana untuk peningkatan kesejahteraan karyawan harus menjadi prioritas utama pada Bank Aceh. Disisi lain kesempatan promosi bagi setiap karyawan bank harus terus ditingkatkan sehingga kepuasan karyawan

dapat dipertahankan dan akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dan kinerja karyawan bank.

6.3 Keterbatasan Penelitian

Dari hasil penelitian serta kesimpulan yang telah dikemukakan sebelumnya tentu penelitian ini masih terdapat keterbatasan yang nantinya menjadi koreksi serta menjadi input bagi peneliti yang akan melakukan penelitian lebih lanjut. Keterbatasan penelitian ini diantaranya adalah metode analisis data menggunakan alat WarpPLS untuk menjawab hipotesis penelitian, disarankan untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan AMOS, dilain pihak variabel penelitian dengan menggunakan budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan Bank Aceh. Tentu bagi peneliti berikutnya yang ingin meneliti lebih lanjut tentang permasalahan ini supaya dapat melihat variabel lain misalkan seperti variabel motivasi, kompetensi, komitmen organisasi, *organization citizenship behavior (OCB)* dan lain-lain. Demikian juga yang terkait dengan kelayakan model penelitian yang dibangun dari kerangka konsep teori yang tentunya banyak terdapat kelemahan sehingga model ini masih perlu direvisi lebih lanjut, diharapkan model penelitian dengan menggunakan peralatan analisis SEM untuk peneliti selanjutnya perlu dimodifikasi kembali.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiansyah, (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kesepuluh PT. Indeks, Jakarta
- Arikunto, Suharsimi, (2006). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi, Cetakan Ketigabelas, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- As'ad, Moh., (2000). *Seri Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*. Edisi Keempat. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Bass, B.M., (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Academic Press
- Bass, Bernard M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. Third Edition. London: Collier Macmillan Publishers & Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational Leadership*. Second Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Publishers
- Bass, B.M., (1990). "From Transactional to transformational leadership: Learning to share the vision" *Organizational Dynamics*, 18, 19-31
- Bass, B.M., & Avolio, B.J., (1994). "Improving Organizational effectiveness through transformational leadership". Thousand Oaks, CA: Sage
- Bass, B.M., & Avolio, B.J., (1990). "The implication of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development". *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272
- Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I. Jung & Y. Berson., (2003). *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, Hal: 207-218.

- Bangun, Wilson., (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Baron dan Kenny (1986), *The Relationship Between Personality Characteristic: Organizationl and Job Performance*, Journal Applied Psychology. 71, 2, 366-373.
- Bashaw, R. Edward and E. Stephen Grant., (1994). Exploring The Distinctive Nature of Work Commitment; Their Relationship With Personal Characteristic, Job Performance, and Propensity to Leave, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume XIV, No 2 (Spring).
- Bernadin, H. John and Joyce. A. Russell., (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*, Mc.Graw Hill, Boston.
- Bernadin, H. John and Joyce. A. Russell., (1998). *Human Resource Management: An Experiential Approach*, Second edition, Mc.Graw Hill, Boston.
- Blake, R., and Mouton, J. (1991). *Grid Managemen and Organization Developement*. New York.
- Blake, R., and Mouton, J. (1978). *The Managemen Grid*. TX: Gulf, Houston.
- Block, Lory., (2003). *Leadership-Culture Connection: an Exploratory Investigation, Leadership and Organization Development*: Journal, 24 (6): 318-334.
- Brasmasari, Ida Ayu, (2004). *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok*. Penerbitan Pers Jawa Post, Disertasi Universitas Airlangga Surabaya.
- Brasmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus, (2008). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknyaada Kinerja Perusahaan. Studi kasus pada PT. Pei Hai International Witama Indonesia*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 10. Nomor. 2

September 2008.: 124-135

- Burns, J. M., (1978). *Leadership*. Happer & Row.
- Bycio, P., Hackett, R.D., and Allen, J.S. (1995). Further Assessments of Bass's (1985). Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80 (4). Hal: 468-478.
- Byars and Rue, (2000). *Human Resource Management: A Practical Approach*, Harcourt Brace, New York.
- Camaron, K.S, Freeman and Mishra, A, (1991). " *Best Practiccs in White Collar Downsizing: Managing Contradictions*," Academy of Management Executive, 5 (3): 57-73
- Camaron, K.S, and Quin E. Robert. (2011) 3th edition. *Diagnosing and Changing Organizational Culture* based on the competingValue FramworkAddison-Wesley Publishing Company, Inc, USA
- Chin, W.W. (1998). *The Partial Least Square approach to structural equation modeling*, in: G.A. Marcoulides (Ed), *Modern Methods for Business Research*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 1998,pp. 295-336.
- Cooley, David., (1999). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishing, San Fransisco.
- Damayanti, (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Djamaludin, Musa (2009). *Pengaruh Komitmen Organisasional, Pengembangan Karier, Motivasi Kerja dan Karakteristik Individu terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur*, Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen Vol. 5 No. 2 Universitas 17 Agustus 1945, Surabaya.
- Dharma, Surya, (2009). *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori dan Penerapannya*, Cetakan Kedua, Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Downton, J.V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in a Revolutionary Process*. Free Press, New

York.

- Duke, K. Monica and Jeannie Sneed, 1999: *A Research Model for Relation Individual Characteristics, Leadership, Organizational, Job Condition*, Journal Applied Psychology, 92, 3, 326-333.
- Ferdinand, Augusty, (2014). *Structural Equation Modelin Dalam Penelitian Manajen*, Edisi Kelima, BP-UNDIP, Semarang.
- Ferdinand, Augusty, (2014). *Metode Penelitian Manajen*, Podoman Penelitian Skripsi, Tesis, dan Desertas Ilmu Manajemen, Edisi kelima BP-UNDIP, Semarang.
- Ghozali, Imam, (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, Imam, (2014). *Konsep dan Aplikasi Dengan Progran AMOS 22.0*, Cetakan ke 6, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, Imam, (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)*, Edisi 4, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, James L., Jhon M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr., (2002). *Organizations*, MecGraw-Hill International, Boston.
- Gitosudarmo, Indriyo, (2000). *Perilaku Keorganisasian*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso., (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Griffith, James., (2004). *Relation of Principle Tranformation Leadership to School Staff Job Satifaction, Staff Turn Over and School Performance*. Journal of Educational Administration, 42 (3): 333-352
- Griffin, Ricky W., (2006). *Manajemen*, Jilid 2, Edisi tujuh, Erlangga, Jakarta.
- Hasibuan, H. Melayu S.P., (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta

- Hair, J.F. et al., (2010). *Multivariate Data Analysis*. Seventh Edition, New Jersey. Prentice-Hall
- Hersey Paul, Blanchard Ken., (1992). *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat Penerjemah Agus Dharma, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- House, R.J., (1997). *A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- Hounger P. Vaughan., (2006). *Trends of Employee Performance: Collaborative Effort Between Managers and Employees, Performance Improvement*, 45, (5): 26-31.
- Humphreys, J.H., (2002). *Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing*. *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 6. Hal: 487-502.
- Ivancevich, John M, Konopaske dan Matteson. (2006). *Perilaku Dan Manajemen Organisasi*. Edisi 7 Jilid 2. Alih bahasa: Dharma Yuwono. Jakarta: Erlangga.
- Ivancevich, John M, Robert Konopaske, and, Michael, T. Matteson., (2008). *Organization Behaviour And Management*. Edisi ke 8. Mc.Graw-Hill International. Inc. Singapura
- Ivancevich, John M., (2008). *Human Resources Management*. Edisi 10 Mc.Graw-Hill International. Inc. Singapura
- Josiah, Trisnowati (2011). Pengaruh budaya organisasi, komitmen dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di provinsi lampung (studi pada badan pemberdayaan masyarakat dan pemerintahan desa) *Jurnal Manajemen dan Bisnis* Vol. 2 Nomor 1, Fakultas Ekonomi Universitas Sang Bumi Rawa.
- Kaloh, J., (2009). *Pemimpin: Antara Keberhasilan dan Kegagalan*. Kata Hasta Pustaka, Jakarta
- Kierstead, James., (1998). *Personality and Job Performance*, A Research Overview, Policy, Research and Communication Branch Public Service Commission of

Canada.

- Khoirul, Muhammad., (2001). *"Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Universitas Muhammadiyah Malang, Lembaga Penelitian Universitas Muhammadiyah, Malang.*
- Komariah, Aan., (2008). *Kepemimpinan Visioner dan Corporate Culture di Perguruan Tinggi*, Cetakan Pertama, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Kusumawati, Andriani., (2007). *"Kepemimpinan Dalam Perspektif Gender: Adakah Perbedaan?"* Profit. Jurnal Administrasi Bisnis. Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya, Vol. 1, No. 1 Tahun 2007, hal. 33 – 44
- Kuswiyanto, (2001). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru dan Karyawan SMU Muhammadiyah Surabaya*, Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga, Surabaya.
- Koesmono H. Teman., (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengelahan Kayu Ekspor di Jawa Timur*, Desertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Kuhnert, K. W., (1994). *"Transformational Leadership: Developing people through delegatiaon."* Dalam B.M Bass & B.J Avolio (Ed), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (hh.10-250. Thousand Oaks, CA; Sage.
- Kuhnert, K. W, & Lewis, P., (1987). *" Transactional and Transformational Leadership: A Conructive/developmental analysis"*. *Academy of Management Review*, 12 (4), 648-657.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinichi., (2003). *Perilaku Organisasi*, Buku 2, Edisi Kelima, Penerjemah: Erly Suandy, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

- Kreitner, Robert dan Angelo Kinichi., (2007). *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinichi., (2008). *Organizational Behavior*, Edisi ke-8 McGraw-Hill International. Inc. Singapura.
- Kuncoro, Mudrajad, (2003). *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Lako, Andreas., (2004). *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi: Isu, Teori, dan Solusi*, Cetakan Pertama, Penerbit Amara Books, Yogyakarta.
- Locke, E.A., (1997). *Esensi Kepemimpinan*. Alih bahasa: Harsiwi Agung. Jakarta: Mitra Utama.
- Lok, Peter and John Crawford., (2001). *Antecedents of Organizational Commitment and the Mediating Role of Job Satisfaction*, Journal of Managerial Psychology: 16,7/8; ABI/INFORM Research, Pg 594.
- Lok, Peter and John Crawford., (2003). *The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment, A-Cross-national comparison*, Journal of Management Development; 2004; 3/4; ABI/INFORM Research, Pg 321.
- Lubis, Yusniar., (2012). Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Iklim Organisasi terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan. Jurnan Trikonomika. Vol. 11. No. 2. Hal. 212-228 ISSN 1411-5114X.
- Lund. B, Daulatram (2003). *Organizational ann Job Satisfaction*, Journal of Bussines and Industrial Marketing, 11, 2/3; ProQuest, Pg 219.
- Lumbanraja, Prihatin., (2007). Desertasi: *Pengaruh Kateristik Individu, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi*, Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya Malang.

- Luthans, Fred., (2006). *Prilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Penerbit Andy, Yogyakarta.
- Luthans, Fred., (2011). *Organizational Behavior*, Twelfth Edition, McGraw-Hill Companies Inc. New York.
- Mahdinezhad, Maryam dan Turiman B.S. et al, (2013). *Transformasionan*, Transactional Leadership Styles and Job Performance of Academic Leaders. International Education Studies; Vol. 6, No. 11 ISSN 1913-1920 E-ISSN 1913-9039 Published by Canadian Center Of Science and
- McGrath, G. R., & MacMillan, I. C. (2000). *Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*. Harvard Business School Press Books.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu., (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Ketujuh, Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu., (2007). *Evaluasi kinerja SDM*, Rafika Aditama, Bandung.
- Mariam, Rani., (2009). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening*. Studi Pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang, Program Pascasarjana.
- Mas'ud, Fuad., (2004). *Survai Diagnosis Organisasiaonal: Konsep dan Aplikasi*. Banan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Mathis, R.L dan J.H Jackson. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Manajemen)*. Edisi pertama. Jakarta: PT Salemba Empat
- Mathis, R.L dan J.H Jackson. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Manajemen)*. Edisi pertama. Jakarta: PT Salemba Empat
- Mathis, R.L dan J.H Jackson., (2011). *Human Resource*

- Manajemen*. Thirteen Edition, South Western Cengage Learning, 5191 Natorp Boulevard, Mason, OH 45040, USA.
- Mathieu, J and Zajac, D., (1990). " *A review of meta analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment*", *Psychological Bulletin*, Vol.108 No.2 pp.171-94
- McCormick, Earnest J. and Tiffin, 2002. *Human Resource Management*, Prentice-Hall, Singapore.
- Milkovich, Geroge, T & Boudreau, John, W., (1996). *Human Resource Management*, Irwin Homewood, Boston.
- Mulyanto, (2000) *Pengaruh Faktor Motivasi Kerja dan Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Keuangan Sekretariat Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta*, Thesis, Magister Manajemen, UGM, Yogyakarta, Un Publish.
- Munandar, A.S., Bertina Sjabaddhyni dan Rufus Patty Wutun., (2004). *Peran Budaya Organisasi Dalam Peningkatam Unjuk Kerja Perusahaan*, Depok. Penerbit PIO Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Musriha (2013). *The Impact of Individual Characteristic and Organization Culture on Performance and Career Development of Employees Case Studies Five Star Hotel In Surabaya Indonesia*, IOSR Journal of Business and Managemen (IOSR-JBM) Vol. 14 Issue 3 ISSN 2278-487X.
- Nasution, Harmaein, 2005. *Proses Pengelolaan Sumber Daya Manusia*, USU Press, Medan.
- Nahrisah, E., Raha, S. A.S & Absah, Y., (2013). *Pengaruh Karakteristik Individu dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Pada PT. PP. London Sumatera Indonesia Tbk*, Bah Luas Reasearch Station Simalungun, Jurnal Manajemen Sains USU Medan, volume 1 2338-011
- Ndraha, Taliziduhu., (2003). *Budaya Organisasi*, Cetakan Kedua, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.

- Nemanich, L.A., & Keller, R.T., (2007). "Transformational leadership in an acquisition: A Field study of employee". *Leadership Quarterly*, 18, 49-68
- Newstrom John W & Davis Keith., (2002). *Organization Behavior: Human Behavior at Work*, Eleventh Edition, McGraw-Hill Irwin, New York.
- Nitisemito, A.S., (2002). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Galia Indonesia, Jakarta
- Nimran, Umar., (2004). *Perilaku Organisasi*, Cetakan ketiga, CV. Citra Media, Surabaya.
- Nugroho, Rahmat., (2006). Tesis: *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan, (Studi empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Pesero), Cabang Medan*. Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Notoadmodjo, Soekidjo., (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Northouse, Peter. G., (2013). *Kepemimpinan, Teori dan Praktik*, Edisi Keenam, Penerbit PT. Indeks, Jakarta.
- Noor, Juliansyah., (2013). "Penelitian Manajemen" Tinjauan Filosofis dan Praktis Edisi Pertama, Prenadamedia Group, Jakarta.
- Ogbonna, Emmanuel and Harris Llyod. C., (2000). Leadership Style. *Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies*, *Journal of Human Resources Management* 11:4.
- O'Leary, Elizabeth., (2001). *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Yogyakarta
- Ostroff, Cheri., (1992). *The Relationship Between Satisfaction, Attitude and Performance: An Organizational Level Analysis*, *Journal of Applied Psychology*, Vol 77, No. 5.
- Penggabean, Mutiara S., (2002). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Ghalia Indonesia, Jakarta

- Pradana.M.A., Sanuharjo, B.S dan Hamid, Jamhur dkk (2013) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PT. MUSTIKA BAHANA JAYA, Lumajang) Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 4. No. 1
- Pramadewi, A (2010). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Rawat Inap Pada Rumah Sakit Umum Daerah Teluk Kuantan Kabupaten Kuantan Singingi. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Riau*.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). *SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models*. *Behavior Research Methods, Instruments and Computers*, 36,717-731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008a). *Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models*. *Behavior Research Methods*, 40,879-891.
- Flippo E. B., (1992). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa, Moh. Mas'ud. Jakarta: Badan Penerbit IPWI.
- Rachmawati, Ike Kusdyah., (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Penerbit CV. Andi Offset, Yogyakarta.
- Rahman Abdul (2013). Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Donggala. *E-jurnal katalogis*, volume 1 nomor 2 hlm. 71-86, ISSN: 2302-2019
- Rehman, Asad-Ur., et. al (2015). *The Influence of Individual Characteristics On Organization Performance and Job Satisfaction*, *International Journal Of Scientific and Research Publications* Vol. 5 Issue 2 ISSN 2250-3153.

- Rivai, Veithzal, dan E.J. Sagala., (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik*, Edisi Pertama, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Veithzal dan E.J. Sagala., (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik*, Edisi Pertama, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Veithzal, Muliaman. D.H dan Mansyur. R, (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Keempat Penerbit PT. Rajawali Pers, Jakarta.
- Robbins, Stephen, P dan Timothy A. Judge., (2003). *Perilaku Organisasi* Jilid I & II, Edisi Bahasa Indonesia, Ahli Bahasa, Tim Indeks, P.T. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge., (2008). *Organizational Behavior*, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Robbins, Stephen, P dan Timothy A. Judge., (2008). *Perilaku Organisasi* Jilid I & II, Edisi Bahasa Indonesia, Ahli Bahasa, Tim Indeks, P.T. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Robbins, Stephen, P dan Timothy A. Judge., (2013). *Organizational Behavior*, Edisi 15th. Prentice Hall International Inc, New Jersey.
- Rowold, J., & Heinitz, K., (2007). "Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS". *Leadership Quarterly*, 18, 121-133.
- Safaria, Triantoro., (2004). *Kepemimpinan*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Santora, J. C., Seaton, W., & Sarros, J. C. (1999). Changing times: Entrepreneurial leadership in a community-based nonprofit organization. *Journal of Leadership Studies*, 6(3-4), 101-109. <http://dx.doi.org/10.1177/107179199900600308>

- Schein, Edgar H., (2004). *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Jossey-Bass Publisher, San Fransisco.
- Sedarmayanti, (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan kelima, Penerbit PT. Refika Aditama, Bandung.
- Sekaran, Uma., (2007). *Research Methods For Busines*. Metodologi Penelitian Untuk Bisnis, penerbit Salemba empat, Jakarta.
- Siagian, Sondang P., (2006). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Rineka Aksara,
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendy., (1995). *Metode Penelitian Survei*, Cetakan Kedua, Penerbit PT. Pustaka LP3ES, Jakarta.
- Simamora, Henry., (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN, Yogyakarta.
- Siahaan, Elisabet., (2007). *Anteseden Kinerja Karyawan dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Berdasarkan Perspektif Jender Pada Sektor Jasa Perbankan di Wilayah DKI Jakarta*, Universitas Brawijaya Program Pascasarjana, Malang.
- Sholihin, Mahfud, R. Pike., Mangena dan J. Li (2011). "Goal Setting Participation and Goal Commitment: Examining the bediading role af procedure fainness and Interpersonal Trust in a UK Finacial Service Organization". *The British Accounting Review*, 43; 135-146 dengan *Warp PLS 3.0*, Penerbit CV. Andi Offset, Yogyakarta.
- Sholihin, Mahfud, dan Dwi Ratmono, (2013). *Analisis SEM-PLS dengan Warp PLS 3.0*, Penerbit CV. Andi Offset, Yogyakarta.
- Sofyandi, Herman dan Iwa Garniwa., (2007). *Perilaku Organisasional*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.

- Sopiah, (2008). *Perilaku Organisasional*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit CV. Andi Offset, Yogyakarta.
- Stephina, L. Palmer, 1995, *Influence Job Performance with Leadership, Commitment Organizational Condition and Job, Satisfaction*, The Journal of Psychology, 20, 255-275.
- Sudjono, (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 7, No. 1 22-47
- Subyantoro, Arief., (2009). *Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Kerja Pengurus yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja (Studi pada Pengurus KUD di Kabupaten Sleman)*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Fakultas Ekonomi UPN Vol. 11 No. 1 Maret 2009 hal: 11-19. Jogayakarta
- Sudarmadi, (2007). *Analisa Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Studi Empirris: Karyawan Administratif Universitas Semarang. [Tesis]. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang, Program Pascasarjana.
- Sugiyono, (2009). *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Kesembilan, Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- Surani, Endang., (2008). *Analisis Karakteristik Individu dan Faktor Intrinsik Yang Berhubungan Dengan Kinerja Bidan Pelaksana Poliklinik Kesehatan Desa Dalam Pelayanan Kesehatan Dasar Di Kabupaten Kendal*. Tesis Program Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Suhaimi, E., Mawengkang, H., & Siahaan, E., (2014). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat Operasional (KPO) PT. Bank Aceh Banda Aceh*. Jurnal Manajemen Sains, Volume 2 Nomor 1, 2338

- Sujak, Abi., (1990). *Kepemimpinan Manager Eksistensi dalam Perilaku Organisasi*. PT Gramedia, Jakarta.
- Sunarsih, (2001). *Kepemimpinan Transformasional dalam Era Perubahan Organisasi*, Jurnal Manajemen & Bisnis. Vol 5 No.2 Desember 2001.
- Stumpf. Mitzi. N., (2003). *The Relationship of perceived Leadership Styles of North Carolina County Extension Directors' to Job Satisfaction of County Extension Professionals*, A dissertation submitted to the Graduate Faculty of North Carolina State University.
- Stoner, James AF., dan Edward R. Freeman., (1995). *Management*, Ed.6, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Stoner, James AF., dan Edward R. Freeman., (1996). *Management*, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Sekaran, Uma., (2007). *Research Methods For Business*, Metode Penelitian Untuk Bisnis Edisi Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Tampubolon, Manahan P., (2008). *Perilaku Keorganisasian*, Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Tanadi, Monica., (2013). *Pemetaan Budaya Organisasi di PT. Dewa Tour dan Travel Tahun 2013*, E-journal Graduate Unpar Part A-Economics, Vol. 1 No. 1 (2014) ISSN 2355-4304, Universitas Katolik, Parahyangan.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D., (2011). "Do Transformational leaders enhance their followers daily work engagement" *Leadership Quarterly*, 22, 121-131.
- Ting and Yuan., (1997). *Determinant of Job Satisfaction of Federal Government Employees*, Journal of Public Personal Management, Volume 26, No. 3, 313-334.
- Tjiptono, Fandy, dan Akhmad Syakhroza., (1999). *Kepemimpinan Transformasional*. Manajemen dan Usahawan Indonesia, No.9. Thn. XXVIII.

- Tuhelelu, Ahmad., (2010). *Dampak Karakteristik Individu, Pekerjaan Dan Situasi Kerja Terhadap Pengembangan Karier Dan Jinerja Edukatif Pada PT UD Ambon*, Jurnal Ilmu Ekonomi Advantage, Volume1, Nomor 1
- Thoha, M., (2003). *Pengembangan Organisasi*, Proses Diagnosa dan Intervensi, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Thoha, M., (2007). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasi*. Penerbit Rajawali, Jakarta.
- Tika H. Moh. Pabundu., (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan pertama, PT. Bhumi Aksara, Jakarta.
- Thoyib Armanu., (2005). *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja: Pendekatan Konsep*, Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang
- Torang, Syamsir., (2013). *Organisasi dan Manajemen*, (Perilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi) Cetakan kesatu, CV. Alfabeta, Bandung.
- Tulim, A., Raha, Siti. A.S. & Siahaan, E., (2013). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Dosen Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen Pada Perguruan Tinggi Institut Teknologi Manajemen Internasional (ITMI) Medan*, Jurnal Manajemen Sains, Volume, 1 Nomor 1 2338-
- Umar, Husein., (2008). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan: Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*, Edisi Pertama, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wallach, E.J., (1983). *Individual and Organization: The Culture Mach, Training and Development Jouenal*, 37: 29-36
- Wexley, Kenneth N dan Gary A. Yulk., (2003). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Perusahaan*, Alih Bahasa: M. Shobaruddin, Renika Cipta, Jakarta
- WU, Wei Kong., (2000). *Organizational Commitment in Taiwanese Context: Personal Variabels, Leadership*

- Behaviors, Corporate Culture and Employee Commitment, *Internasional Graduate School of Management*, Australia.
- Wirawan, (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Teori, Aplikasi dan Penelitian, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Yakin, Didik Chusnul, V. Rudy Handoko dan Edy Sutrisno., (2013). *Pengaruh Implementasi Kebijakan, Karakteristik Individu, Karakteristik Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Sekretaris Desa Di Kabupaten Mojokerto*, Jurnal DIA Administrasi Publik, Volume 11, Nomor 1, Jani 2013, hal: 129-145.
- Yammarino, F.J., W.D. Spangler & B.M. Bass., (1993). *Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. Leadership Quarterly*, Vol. 4, No. 1. Hal: 81-102.
- Yukl, Gary., (2001). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Alih Bahasa: Budi Supriyanto. Pearson International Edition, Prentice Hall, New Jersey
- Yukl, Gary., (2010). *Leadership in Organization*. Edisi ke 7. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. Singapura.
- Yulk, Gary., (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Diterjemahkan oleh Budi Supriyanto. Indeks, Jakarta.
- Yuliawan, A.K, dan Suparda, I.W. Gede (2....) *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Kinerja (Studi Pada Pegawai Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Denpasar)*. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia.
- Yulinda, dan Harlyanti, Sri, W.,(2009). *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai Pada Pegawai Dinas Luara Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Setiabudi Medan*, Jurnal Manajemen Bisnis, Volume 2, Nomor 1, Januari 2009: 25-23.

- Yousep, Darwis A., (2000). *Organization Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitudes Toward Organizational Change in a Non-Western Setting*. Article College of Business and Economics, United Arab Emirates University.
- Zahriany, A.I. Nasution., (2009). Tesis: *Pengaruh Karakteristik Individu Dan Psikologis Terhadap Kinerja Perawat Dalam Kelengkapan Rekam Medis Di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Umum DR. Pirngadi Medan*, Tesis Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership & organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.06.001>



Dr. Marbawi, SE., MM Lahir di Cunda 31 Desember 1964, adalah seorang Lektor Kepala dan staf pengajar tetap pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Malikussaleh sejak tahun 2000, menyelesaikan Diploma III (D3) pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Perbanas Jakarta, Sarjana Ekonomi (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Malikussaleh tahun 1999 jurusan manajemen, tahun 2003 menyelesaikan studi Magister Manajemen (S2) pada Universitas Syiah Kuala dengan konsentrasi Ilmu Manajemen dan tahun 2017 menyelesaikan program studi Doktor (S3) pada Universitas Sumatera Utara dengan konsentrasi Ilmu Manajemen. Selain mengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Malikussaleh juga melakukan penelitian dan menulis buku-buku tentang Manajemen Kinerja Perbankan, Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Aktif menulis pada jurnal nasional dan jurnal internasional. Aktif dalam seminar nasional dan seminar internasional. Pernah menjabat sebagai Pembantu Rektor Universitas Malikussaleh sejak tahun 2010 s/d 2012, sebagai Kepala Biro Umum dan Keuangan tahun 2000 s/d 2007, sebagai Kepala UPT Perencanaan Universitas Malikussaleh tahun 2007 s/d 2010 dan pernah bekerja pada Bank Duta Cabang Lhokseumawe (sebelum merger dengan Bank Danamon) sejak tahun 1989 s/d 2000. Jabatan sekarang selain dosen tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Malikussaleh dan Program Magister Ilmu Manajemen (PPIM) juga sebagai ketua Program Magister Ilmu Manajemen Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Malikussaleh, mengajar mata kuliah Methodologi Penelitian, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya, Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Kinerja dan Kepemimpinan Digital (*Digital Leadership*). Banyak juga melaksanakan berbagai penelitian baik ditingkat perguruan tinggi maupun di tingkat nasional serta menjadi pemateri diberbagai kegiatan seminar dan workshop yang berskala nasional dan internasional.



SEFA BUMI PERSADA

Jl. Malikussaleh No. 3

www.sefabumipersada.com

Telp. 085260363550

ISBN 978-623-6983-41-6



9 786236 983416