

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI
POLITEKNIK ADIGUNA MARITIM
INDONESIA MEDAN**

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Syarat Mencapai Gelar
Magister Manajemen (M.M)
Program Pascasarjana*



OLEH :

SUHERMAN
2320030047

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA MEDAN
2025**

PENGESAHAN TESIS

Nama : Suherman

Nomor Pokok Mahasiswa : 2320030047

Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen/ Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi di Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan

Pengesahan Tesis:

Medan, Agustus 2025

Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, SE, M.Si

Pembimbing II



Diketahui:

Direktur



Prof. Dr. H. Triono Eddy, S.H., M.Hum

Wakil Ketua Program Studi



Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.BA

PENGESAHAN

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI
POLITEKNIK ADIGUNA MARITIM
INDONESIA MEDAN**

SUHERMAN
NPM: 2320030047

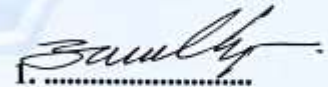
Program Studi: Magister Manajemen

Tesis ini Telah Dipertahankan di Hadapan Panitia Penguji Yang Dibentuk Oleh Magister
Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Dan
Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis Serta Berhak Menyandang Gelar Magister
Manajemen (M.M) Pada Hari Kamis, 24 Juli 2025

Panitia Penguji

1. Dr. Bahril Datuk S. S.E, M.M, QIA

Ketua

1. 

2. Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E, M.Si

Sekretaris

2. 

3. Prof. Dr. Hj. Mujiatun, S.E, M.M

Anggota

3. 

Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI POLITEKNIK ADIGUNA MARITIM INDONESIA MEDAN

Dengan ini penulis menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah diterbitkan atau ditulis oleh orang lain, kecuali secara tertulis dicantumkan sebagai acuan dan tercantum dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya. Apabila di kemudian hari ditemukan bahwa sebagian atau seluruh isi tesis ini bukan hasil karya saya sendiri, atau terbukti adanya pelanggaran etika akademik, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan yang berlaku, termasuk pencabutan gelar akademik dan sanksi lainnya.

Medan, 09 Agustus 2025

Penulis



SUHERMAN
2320030047

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI
POLITEKNIK ADIGUNA MARITIM
INDONESIA MEDAN**

ABSTRAK

SUHERMAN 2320030047

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada (Poltek AMI) Medan. Sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh, dimana semua populasi dijadikan sampel. Sampel pada penelitian ini berjumlah 60 orang karyawan. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode kuesioner, sedangkan teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan analisis statistik SEM-PLS. Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan program *software* SmartPLS 3.0 Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, secara langsung budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, secara langsung kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, secara langsung gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, secara langsung budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, secara langsung gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja, secara langsung budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada (Poltek AMI) Medan.

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

**THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL
CULTURE TOWARD EMPLOYEE PERFORMANCE WITH
JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING AT
POLITEKNIK ADIGUNA MARITIM
INDONESIA MEDAN**

ABSTRACT

SUHERMAN 2320030047

The purpose of this research is to know and analyze the effect of leadership style and organizational culture toward employee performance with job satisfaction as an intervening at Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan. The sample of the research is using saturated sampling which is all of population is taken as the sample and the population was 60 employees. The data collection of the research is taken by questionnaire and the analysis data is by using quantitative method with SEM-PLS static analysis. Meanwhile the processing of data analysis uses SmartPLS 3.0 software program. The result of the research proof that directly, the leadership style significantly gives positive effect toward employee performance, the organizational culture significantly gives positive effect toward employee performance, job satisfaction significantly gives positive effect toward employee performance, the leadership style significantly gives positive effect toward job satisfaction, organizational culture significantly gives positive effect toward job satisfaction and directly, leadership style significantly gives positive effect toward employee performance mediated by job satisfaction, organizational culture significantly gives positive effect toward employee performance mediated by job satisfaction. It shows that job satisfaction is mediated by leadership style effect toward employee performance and job satisfaction is mediated by organizational culture effect toward employee performance at Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan.

Key words: Leadership Style, Organizational Culture, job satisfaction, employee performance

KATA PENGANTAR



Assalammu'alaikum Wr.Wb

Dengan mengucapkan puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas rahmad, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini, serta shalawat dan salam kehadiran junjungan Nabi Muhammad SAW yang syafaatnya kita harapkan di hari akhir kelak. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan S-2 (Strata Dua) Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan. Dengan Judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI POLITEKNIK ADIGUNA MARITIM INDONESIA MEDAN”**

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan karena masih banyak terdapat kesalahan dan kekurangan yang disebabkan keterbatasan kemampuan, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun serta petunjuk dari bapak/ibu dosen pembimbing dan rekan-rekan mahasiswa/i. Maka pada kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Teristimewa Kepada Ayahanda tercinta Surip dan Ibunda tersayang Alm Ngatisah yang telah mendidik dan memberikan semangat yang tak henti-hentinya serta memberikan motivasi dan doa restu, semoga kiranya Allah

membalas dengan pahala yang berlipat ganda, Amin amin ya Rabbal'alamin baik materil serta motivasi kepada penulis.

2. Bapak Prof Dr. Agussani, M.AP, Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. H. Triono Eddy, SH., M.Hum, Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S.E, MBA, Kaprodi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Fajar Pasaribu SE., M.Si, Selaku Penguji II dan Selaku Sekretaris Prodi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak mendukung penulis dalam memberikan ide, saran dan kritiknya.
7. Ibu Assoc. Prof. Dr. Syafrida Hani, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak mendukung penulis dalam memberikan ide, saran dan kritiknya.
8. Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan Staf pengajar Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah membekali penulis ilmu pengetahuan.
9. Seluruh pegawai Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan yang telah membantu penulis untuk mendapatkan data dan keterangan yang diperlukan dalam penyusunan Tesis.
10. Istri Ayu Windari, SE, dan Anak Tercinta yang telah memberikan semangat, doa dan dukungan kepada penulis sehingga bisa fokus menulis Tesis dengan baik.
11. Teman Seperjuangan S2 stambuk 2023 kelas B Magister Manajemen

Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang selalu memberikan semangat kepada penulis.

Saya selaku penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak, semoga Allah SWT melimpahkan Rahmat-Nya kepada kita semua, semoga kiranya Tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis sendiri dan bagi siapa saja yang membacanya.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Medan, Februari 2025

Penulis

SUHERMAN
2320030047

DAFTAR ISI

Halaman

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	11
1.3 Batasan Masalah	11
1.4 Rumusan Masalah.....	12
1.5 Tujuan Penelitian.....	13
1.6 Manfaat Penelitian	13
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1. Landasan Teori	14
2.1.1. Kinerja Karyawan	14
2.1.1.1. Pengertian Kinerja.....	14
2.1.1.2. Tujuan dan Manfaat Kinerja.....	15
2.1.1.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	17
2.1.1.4. Indikator Kinerja.....	20
2.1.2. Gaya Kepemimpinan.....	22
2.1.2.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan	22
2.1.2.2. Manfaat Gaya Kepemimpinan	26
2.1.2.3. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan	27
2.1.2.4. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Gaya	

Kepemimpinan	29
2.1.2.5. Indikator Gaya Kepemimpinan	31
2.1.3. Budaya Organisasi.....	34
2.1.3.1. Pengertian Budaya Organisasi.....	34
2.1.3.2. Tujuan dan Manfaat Budaya Organisasi	35
2.1.3.3. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi.....	36
2.1.3.4. Indikator Budaya Organisasi	39
2.1.4. Kepuasan Kerja	40
2.1.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja	40
2.1.4.2. Teori-Teori Kepuasan Kerja.....	41
2.1.4.3. Manfaat Kepuasan Kerja	43
2.1.4.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	45
2.1.4.5. Indikator Kepuasan Kerja.....	47
2.2 Kajian Penelitian Yang Relevan	48
2.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.....	50
2.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	51
2.2.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	51
2.2.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja	52
2.2.5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	52
2.2.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja	53

2.2.7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja.....	53
2.3. Hipotesis Penelitian	54
BAB 3 METODE PENELITIAN	55
3.1. Pendekatan Penelitian.....	55
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian.....	56
3.2.1. Tempat Penelitian.....	56
3.2.2. Waktu Penelitian	56
3.3. Populasi dan Sampel.....	57
3.3.1. Populasi	57
3.3.2. Sampel.....	58
3.4. Defenisi Operasional.....	59
3.5. Teknik Pengumpulan Data	59
3.6. Teknik Analisis Data	60
3.6.1. Analisis Model Pengukuran/Measurement Model Analysis (<i>Outer Model</i>).....	61
3.6.1.1 Construct Reliability and Validity.....	61
3.6.1.2 Discriminant Validity.....	63
3.6.2. Analisis Model Struktural/Structural Model Analysis (<i>Inner Model</i>).....	63
3.6.2.1 <i>R-square</i>	63
3.6.2.2 <i>F-Square</i>	63
3.6.3. Analisis Jalur (Path Analysis)	64
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	67
4.1. Hasil Penelitian.....	67

4.1.1. Gambaran Penelitian	67
4.1.1.1 Deskripsi Jenis Kelamin.....	68
4.1.1.2 Deskripsi Pendidikan Terakhir.....	68
4.1.1.3 Deskripsi Lama Bekerja Responden.....	69
4.1.1.4 Deskripsi Usia Responden	69
4.1.2. Deskripsi Variabel Penelitian.....	70
4.1.2.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	70
4.1.2.2 Variabel Gaya Kepemimpinan (X1).....	72
4.1.2.3 Variabel Budaya Organisasi (X2).....	74
4.1.2.4 Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	76
4.2. Analisis Data.....	78
4.2.1. Analisis Model Pengukuran / Measurement Model Analysis	
(Outer Model).....	78
4.2.1.1 <i>Construct Reliability and Validity</i>	78
4.2.1.2 <i>Discriminant Validity</i>	79
4.2.1.3 Uji Reliabilitas.....	81
4.2.2. Analisis Inner Model.....	81
4.2.2.1 Uji <i>F-Square</i>	81
4.2.2.2 Uji Koefisien Determinasi (<i>R-Square</i>).....	82
4.2.3. Pengujian Hipotesis	83

4.2.3.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung	84
4.2.3.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung.....	86
4.2.3.3 Pengujian Hipotesis Pengaruh Total (<i>Total Effect</i>).....	88
4.3. Pembahasan	89
4.3.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.....	89
4.3.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	90
4.3.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	91
4.3.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja	92
4.3.5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan kerja.....	93
4.3.6. Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja.....	94
4.3.7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja.....	95
BAB 5 PENUTUP	97
5.1. Kesimpulan	97
5.2. Saran	98
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	99
DAFTAR PUSTAKA.....	100
LAMPIRAN.....	108

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	55
Gambar 3.1 Analisis Jalur (Analysis Path).....	67
Gambar 4.1 <i>Path Coefficient</i>	100

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Penilaian Kinerja Karyawan.....	4
Tabel 1.2. Identifikasi Masalah.....	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	50
Tabel 3.1 Waktu Penelitian.....	58
Tabel 3.2 Populasi Penelitian.....	59
Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel	60
Tabel 3.4 Skala Likert.....	62
Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	71
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	71
Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	72
Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	72
Tabel 4.5 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan.....	73
Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan	77
Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi.....	83
Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja	87
Tabel 4.9 <i>Composite Reliability</i>	92
Tabel 4.10 Hasil AVE (Avarage Variant <i>Extracted</i>)	93
Tabel 4.11 Hasil <i>Cross Loading</i>	94
Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas	96
Tabel 4.13 Nilai <i>F-Square</i>	97
Tabel 4.14 Hasil Uji R-Square.....	98

Tabel 4.15	<i>Path Coefficient</i>	101
Tabel 4.16	<i>Specific Indirect Effect</i>	103
Tabel 4.17	<i>Total Effect</i>	104

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Di era digitalisasi, persaingan perusahaan semakin tinggi dan semakin kompleks sehingga setiap perusahaan diuntut untuk memperbaiki hal-hal yang terkait dalam setiap perusahaan dan lebih responsive agar terus bertahan dan terus berkembang. Hal-hal yang mesti di perbaiki adalah semua aspek khususnya pada sumber daya manusia. Oleh karena itu sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak bisa dilepaskan dari sebuah organisasi, baik perusahaan ataupun institusi.

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan karyawan secara produktif untuk tercapainya tujuan organisasi. Sumber daya manusia di dalam organisasi perlu di kelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi untuk menghasilkan kinerja (Daulay, Pasaribu, Putri, & Astuti, 2017). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016).(Hendra, 2020)

Selain itu Sumber Daya Manusia juga merupakan faktor yang mempengaruhi perkembangan suatu perusahaan. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimal. Oleh

karena itu perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai.

Kinerja karyawan selalu menjadi faktor penentu dalam keberhasilan suatu pencapaian organisasi. Dalam suatu organisasi atau perusahaan, kinerja karyawan merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja yang optimal tidak hanya mencerminkan produktivitas individu, tetapi juga berkontribusi pada efisiensi operasional dan kepuasan pelanggan. Namun, dalam realitasnya, sering kali ditemukan bahwa karyawan belum mampu mencapai target yang telah ditetapkan serta belum dapat memberikan pelayanan yang prima. Ketidakmampuan karyawan dalam mencapai target kerja yang telah ditentukan dapat mengindikasikan adanya berbagai permasalahan, seperti kurangnya keterampilan, minimnya motivasi, atau lingkungan kerja yang kurang mendukung. Selain itu, pelayanan yang kurang prima juga menjadi indikasi bahwa terdapat aspek yang perlu diperbaiki, baik dari segi kompetensi karyawan, komunikasi, maupun sistem kerja yang diterapkan perusahaan.

Faktor-faktor seperti kurangnya pelatihan dan pengembangan karyawan, rendahnya motivasi kerja, kurangnya dukungan dari manajemen, serta beban kerja yang tidak sesuai dapat menjadi penyebab utama dari permasalahan ini. Jika permasalahan ini tidak segera diatasi, maka dapat berdampak pada menurunnya produktivitas perusahaan, meningkatnya keluhan pelayanan taruna/I Poltek Ami Medan. Karyawan menjadi peranan penting dalam segala aktivitas didalam perusahaan, semakin baik kualitas karyawan semakin baik pula kinerja yang dihasilkan karyawan dalam organisasi untuk mencapai tujuannya.

Menurut Maith (2015) Budaya organisasi membuat suatu perusahaan untuk berhasil dan menjadi lebih stabil, lebih maju, lebih antisipatif,

terhadap perubahan lingkungan. Oleh karena itu, organisasi harus harus mampu mengajak karyawan untuk melakukan penyesuaian terhadap budaya organisasi yang menjadi pedoman dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi. Menurut Miharty (2013) Budaya organisasi mengacu pada pola asumsi dasar bersama atau kelompok yang dapat memecahkan masalah yang diadopsi dari eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dapat dipertimbangkan. Menurut Sagita el, al (2018) Salah satu strategi untuk mendorong karyawan agar melakukan yang terbaik dari kemampuannya adalah budaya organisasi. Jika budaya organisasi mendukung kesejahteraan karyawan dan membantu mereka mengembangkan keterampilannya, maka secara alamiah akan tercipta kondisi yang selaras dengan perilaku karyawan di tempat kerja. Dengan kata lain, budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan. Maka itu setiap perusahaan akan terus mencari perubahan untuk memperbaiki kinerja karyawan terutama pada budaya organisasi yang dapat membentuk pola kebiasaan bagi karyawan untuk mencapai tujuan Perusahaan (Sunarto, 2024).

Gaya kepemimpinan di butuhkan didalam suatu perusahaan dan digunakan oleh pimpinan untuk melakukan suatu inovasi dan dapat mengkoordinir semua fungsi perusahaan dengan baik dan benar. Gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi memiliki peran krusial dalam menentukan efektivitas kerja serta kesejahteraan karyawan. Pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi karyawan, dan mendorong pencapaian target perusahaan secara optimal. Namun, dalam praktiknya, sering kali ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan belum sesuai dengan kebutuhan dan kondisi karyawan, yang dapat berdampak negatif terhadap produktivitas serta kesejahteraan mereka.

Oleh karena itu, diharapkan seorang pimpinan (contoh : manajer) dapat menciptakan integrasi tinggi dan mendorong gairah kerja karyawan itu sendiri. Seorang pemimpin yang efektif dapat membangun hubungan yang langgeng dengan para pemangku kepentingan (Al-Khasawneh dan Futa, 2013). Terkait budaya organisasi, terdapat yang sesuai atau tidak sesuai untuk seorang karyawan. Apabila tidak sesuai dengan budaya organisasi tersebut maka karyawan harus dapat menyesuaikan apabila ingin tetap bekerja di perusahaan atau organisasi tersebut. (Rahmisyari, 2015).(Jufri & Marimin, 2022).

Penilaian kinerja karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan (Poltek AMI) Medan menggunakan dua cara, yaitu penilaian perilaku kerja karyawan dan penilaian sasaran kerja. Di dalam (Poltek AMI) Medan kualitas karyawan diharapkan memenuhi standar International Maritime Organization (IMO) yang telah ditetapkan oleh Yayasan Pendidikan Maritim Medan. Kualitas karyawan dapat diukur dengan penilaian perilaku kerja karyawan yang meliputi aspek pelayanan pelanggan, dorongan berprestasi, integritas dan kerjasama. Dari hasil penilaian masing- masing aspek tersebut, nilai dikelompokkan berdasarkan predikat tertentu, yaitu : sangat baik ($> 8,5$), baik ($6,8 - 8,4$), cukup baik ($5,2 - 6,7$), kurang baik ($3,6 - 5,1$) dan tidak baik ($< 3,5$).

Tabel 1.1 Data Penilaian Kinerja Karyawan

Poltek Ami Medan Tahun 2022-2024

Nilai	Kriteria	Tahun					
		2022		2023		2024	
		Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%
$> 8,5$	Sangat Baik	8	15,69	6	10,91	4	6,67
$6,8 - 8,4$	Baik	24	47,06	27	49,09	32	53,33
$5,2 - 6,7$	Cukup Baik	16	31,37	19	34,55	22	36,67
$3,6 - 5,1$	Kurang Baik	2	3,92	1	1,82	1	1,67
$< 3,5$	Tidak Baik	1	1,96	2	3,64	1	1,67
Jumlah Karyawan		51	100,00	55	100,00	60	100,00

Sumber: Data Penilaian Kinerja Poltek Ami Medan (2024)

Kuantitas kinerja karyawan diharapkan dapat mencapai target yang sudah direncanakan sebelumnya. Pencapaian target karyawan tersebut dapat dinilai dari hasil penilaian sasaran kerja. Dari tabel 1.1 diatas menunjukkan bahwa kinerja karyawan Poltek Ami Medan mengalami penurunan, terlihat dari jumlah karyawan yang memperoleh penilaian kinerja sangat baik. Pada tahun 2022 karyawan yang memperoleh predikat kinerja sangat baik hanya berjumlah 8 orang atau sekitar 15,69% dari 51 orang karyawan, kemudian di tahun 2023 menurun menjadi 10,91% dari 55 orang karyawan dan di tahun 2024 kembali menurun menjadi 6,67% dari 60 orang karyawan. Selain itu, di tahun 2022 jumlah karyawan dengan penilaian kinerja cukup baik terdapat 31,37% karyawan dan kemudian naik di tahun 2023 menjadi 34,55% dan di tahun 2024 jumlah karyawan dengan predikat kinerja cukup baik kembali meningkat menjadi 36,67%.

Apabila dilihat dari data penilaian kinerja diatas, rata-rata karyawan banyak yang mendapatkan predikat kinerja baik dan cukup baik, namun kondisi tersebut tetap dikategorikan belum optimal. Hal ini karena tidak sesuai dengan target yang diharapkan Poltek Ami Medan. Target yang ditetapkan Poltek Ami Medan adalah semua karyawan mendapatkan predikat kinerja sangat baik. Karena saat ini Poltek Ami Medan membutuhkan karyawan dengan kinerja yang sangat maksimal guna mencapai tujuan perusahaan.

Selain itu, kinerja karyawan dinilai kurang optimal terlihat dari masih banyak pekerja di lingkungan Poltek Ami Medan yang belum dapat memberikan pelayanan yang prima di unit pembentukan mental dan disiplin kepada Taruna/I Poltek Ami Medan. Hal ini disebabkan oleh para Karyawan tidak didorong untuk menjadi agresif dalam memberikan Pelayanan.

Dari hasil wawancara dengan kepala HRD Poltek Ami Medan bulan Mei 2024 dapat diketahui ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang ada di Poltek Ami Medan, namun yang lebih dominan yaitu faktor gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan hasil pra-survey pada awal Juli 2024.

Berdasarkan hasil pra-survey diketahui bahwa dari 30 karyawan Poltek Ami Medan menunjukkan bahwa faktor gaya kepemimpinan menempati posisi pertama dengan 8 jawaban, kemudian diikuti oleh faktor budaya organisasi dengan 7 jawaban, kepuasan kerja 6 jawaban, disiplin kerja 3 jawaban, kompensasi 2 jawaban, motivasi 4 jawaban. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Kasmir, (2016) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja secara bersama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin dituntut untuk dapat menggerakkan dan mempengaruhi karyawannya dalam meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sukses atau tidaknya tujuan dari sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya tergantung pada pemimpin yang menggerakkan dan mempengaruhi sumber daya manusia yang bekerja di organisasi tersebut. Seorang pemimpin yang baik harus memiliki gaya kepemimpinan yang baik pula sehingga bawahannya bisa meningkatkan kinerja dengan efektif.

Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya. Ivancevich (2001) dalam Widyatmini dan Hakim (2008:169) mengatakan, seorang pemimpin harus menyatukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi (Agustinah et al., 2020).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa karyawan, gaya kepemimpinan yang ada di Poltek Ami Medan untuk tingkat Direktur dan Kabag pada umumnya adalah kombinasi gaya kepemimpinan birokratis dan partisipatif. Jenis kepemimpinan birokratis merupakan gaya yang patuh terhadap peraturan. Para pemimpin dengan gaya kepemimpinan birokratis membuat keputusan-keputusan berdasarkan aturan yang ada secara kaku tanpa adanya fleksibilitas. Semua kegiatan hampir terpusat pada pimpinan dan sedikit saja kebebasan orang lain untuk berkreasi dan bertindak, itupun tidak boleh lepas dari ketentuan yang ada.

Pada kondisi tertentu, gaya kepemimpinan yang dilakukan adalah partisipatif, dimana pemimpin berkonsultasi dengan bawahan mengenai masalah-masalah yang dihadapi dan mempertimbangkan saran-saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan. Hal ini dapat dilihat dari cara Direktur, Kabag berkonsultasi dan menanyakan opini serta usulan bawahan dan mendiskusikan dengan para bawahan mengenai keputusan yang akan diambil, sehingga karyawan merasa dihargai dan dibutuhkan di Poltek Ami Medan.

Selain faktor kepemimpinan, faktor lain yang erat kaitannya dalam menumbuhkan sikap keterlibatan adalah budaya organisasi. Thoyib (2005) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap prestasi kerja (kinerja) karyawan melalui variabel tingkat iklim organisasi, artinya pemimpin memiliki peran membentuk iklim organisasi yang lebih kondusif, dari iklim lebih kondusif tersebut akan terbentuk tingkat prestasi kerja karyawan yang lebih baik. Budaya organisasi didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap kebijakan, prosedur, dan perilaku yang mendukung dari organisasi (Patterson, et al., 2005 dalam Shuck, et al., 2011). (Indayati et al., 2012).

Budaya organisasi memiliki peranan penting dalam menjaga stabilitas sistem sosial karena mampu membentuk sikap dan perilaku karyawan. penerapan budaya *Akhlak* di perusahaan sering kali belum berjalan dengan maksimal. Beberapa karyawan masih belum menginternalisasi nilai-nilai tersebut dalam aktivitas kerja sehari-hari, sehingga berdampak pada rendahnya kemampuan berinovasi dan lemahnya kerja sama dalam tim. Kurangnya inovasi dapat menghambat perkembangan perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis, sedangkan minimnya kerja sama dapat menyebabkan ketidakefektifan dalam penyelesaian tugas. Budaya organisasi dengan ini juga meningkatkan para karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi sehingga disamping menggambarkan identitas organisasi, budaya organisasi juga memberikan batasan nilai-nilai organisasi yang dimiliki yang berbeda dengan budaya organisasi yang lain (Waliningstuti et al., 2017).

Selanjutnya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja sebagai variabel Mediasi. Kepuasan kerja dapat dicapai oleh karyawan apabila harapan dari karyawan tersebut terpenuhi. Karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi dapat berdampak pada peningkatan kinerja dari karyawan, dan begitu juga sebaliknya jika karyawan merasa tidak puas dalam bekerja maka dapat mempengaruhi kinerjanya. Kepuasan kerja biasanya hanya melukiskan suatu rata-rata hasil dari perbandingan beberapa keadaan pada suatu saat tertentu. Yang paling baik adalah bahwa suatu saat tertentu seorang pekerja merasa lebih puas dengan suatu segi dari pekerjaannya daripada saat yang lain (Waliningstuti et al., 2017).

Di era globalisasi dan persaingan kerja yang semakin ketat, lembaga pendidikan tinggi, termasuk kampus pelayaran, dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang profesional, disiplin, dan berorientasi pada kinerja tinggi.

Kampus pelayaran sebagai institusi yang mencetak calon pelaut dan tenaga profesional di bidang maritim, memerlukan kinerja karyawan yang optimal, tidak hanya dari sisi akademik, tetapi juga administratif dan operasional.

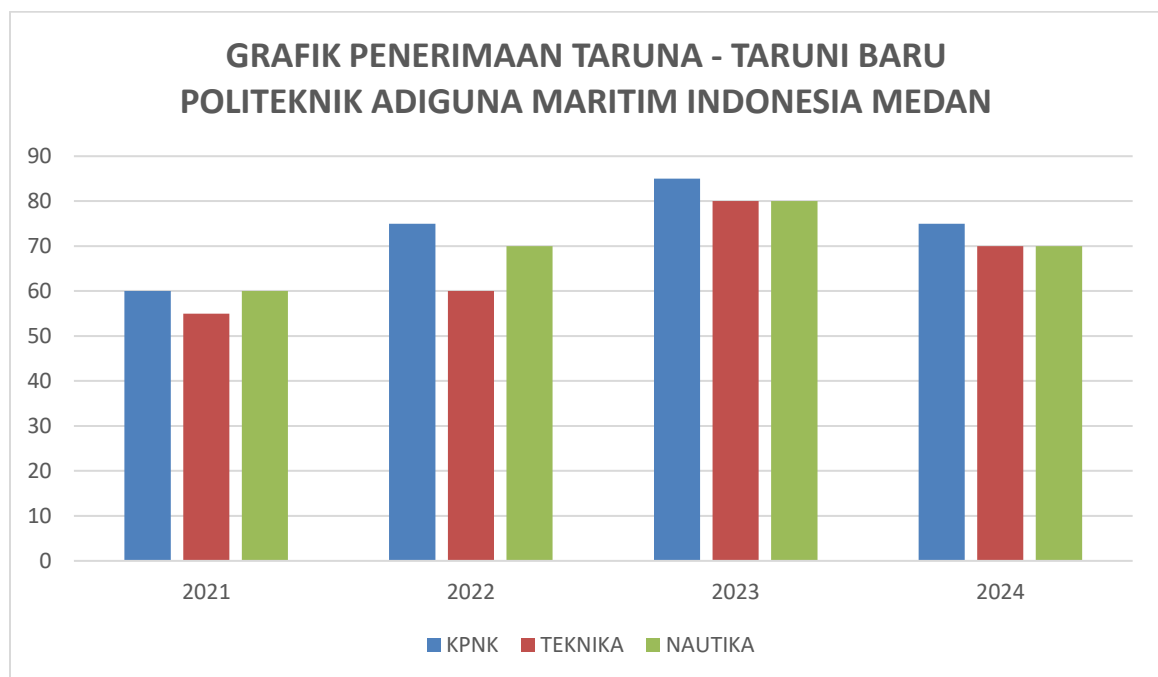
Namun, pada kenyataannya, masih ditemukan berbagai permasalahan terkait kinerja karyawan di kampus pelayaran, seperti rendahnya produktivitas kerja, kurangnya inisiatif dalam menyelesaikan tugas, serta tidak konsistennya pelayanan terhadap mahasiswa. Berdasarkan observasi awal dan laporan internal, salah satu faktor yang diduga mempengaruhi kondisi tersebut adalah gaya kepemimpinan yang belum mampu mengakomodasi kebutuhan dan aspirasi karyawan secara menyeluruh, serta budaya organisasi yang belum sepenuhnya tertanam kuat dalam lingkungan kerja.

Gaya kepemimpinan yang otoriter atau terlalu birokratis seringkali menghambat komunikasi dua arah, sehingga menurunkan semangat kerja. Di sisi lain, budaya organisasi yang kurang inklusif dan tidak adaptif terhadap perubahan juga dapat menghambat kolaborasi dan inovasi. Kedua faktor ini diyakini berkontribusi terhadap turunnya tingkat kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada menurunnya kinerja karyawan secara keseluruhan.

Dengan demikian, perlu dilakukan kajian yang mendalam untuk mengetahui sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, serta bagaimana kepuasan kerja dapat memediasi hubungan tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang konstruktif bagi pengelola kampus pelayaran dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, produktif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas layanan pendidikan.

Kepuasan kerja karyawan Poltek Ami Medan masih dinilai rendah tercermin dari hasil pekerjaan karyawan yang belum sesuai dengan yang ditetapkan Poltek Ami Medan sehingga pimpinan dinilai mudah bersikap marah terhadap karyawan dan kurang meratanya reward yang diberikan oleh pimpinan. Hal ini berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang belum tepat dan kurangnya penerapan budaya organisasi. Kurangnya kepuasan kerja karyawan menyebabkan karyawan tidak optimal dalam bekerja sehingga kinerja menjadi kurang optimal.

Setiap karyawan perlu mengetahui dengan pasti apa yang menjadi tanggung jawab utamanya, kinerja seperti apa yang harus dicapainya sesuai penelitian awal menunjukkan kinerja sebagai berikut khususnya dalam hal Penerimaan Taruna/i Baru dalam Tabel.



Sumber : Data Tabel Penerimaan Taruna/I Baru Poltek Ami Medan

indikator keberhasilannya. Banyak hal yang menjadi perhatian pihak manajemen guna mendorong kinerja karyawan diantaranya dalam kaitan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja bagi karyawannya.

Gaya kepemimpinan merupakan faktor penting dalam mengatur dan mengelola perjalanan organisasi/perusahaan. Oleh karena itu diperlukan kepemimpinan yang tepat dan efektif dalam pelaksanaan aktivitas pekerjaan.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan.**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah , Kualitas Pelayanan sering menjadi kendala :

1. Kinerja karyawan kurang optimal dilihat dari karyawan belum bisa mencapai target yang ditetapkan dan karyawan belum dapat memberikan pelayanan yang prima kepada Taruna/i.
2. Pemimpin sering membuat kebijakan yang belum tepat dilihat dari membuat kebijakan seperti rapat kerja sampai tengah malam yang melebihi jam kerja normal bisa mengganggu kesehatan karyawan maupun rasa tidak nyaman.
3. Budaya perusahaan berupa kedisiplinan yang ada kurang berjalan dengan maksimal pada karyawan Poltek Ami Medan sehingga kemampuan dalam berinovasi dan membangun kerjasama tidak berjalan dengan baik.
4. Kepuasan kerja yang dinilai rendah dilihat dari hasil pekerjaan karyawan yang belum sesuai yang diharapkan dan kurang meratanya *reward* yang diberikan.

1.3 Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, pelatihan,

disiplin kerja, kepuasan kerja dan lain-lain. Namun dalam hal ini penelitian yang dilakukan hanya membatasi pada 3 (tiga) faktor saja yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Dimana kepuasan kerja sebagai variabel Mediasi. Disamping itu penelitian ini juga membatasi objek penelitian hanya pada karyawan tetap Politeknik Adiguna Maritim Indonesia (Poltek Ami) Medan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang telah di batasin sebelumnya maka di dapatlah sebuah rumusan masalah untuk penelitian ini. Adapun rumusan masalah pada penelitian kali ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Poltek Ami Medan ?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Poltek Ami Medan ?
3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Poltek Ami Medan ?
4. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Poltek Ami Medan ?
5. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Poltek Ami Medan ?
6. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Poltek Ami Medan ?
7. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Poltek Ami Medan?

1.2. Tujuan Penelitian

Adapun Tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Poltek Ami Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Poltek Ami Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Poltek Ami Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja pada Poltek Ami Medan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Poltek Ami Medan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Poltek Ami Medan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Poltek Ami Medan.

1.3. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Bagi para Peneliti, sebagai salah satu bahan kajian empiris terutama menyangkut Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Poltek Ami Medan, diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi dan bahan pertimbangan atau masukan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan melalui pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja demi tercapainya tujuan .
- b. Bagi Akademis, memberikan kontribusi terhadap pengembangan khasanah ilmu pengetahuan, artinya dapat memperkuat teori – teori tentang telaah gaya kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Menurut Mangkunegara (2001); kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Cascio (1995) dalam Koesmono (2005) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas - tugasnya yang telah ditetapkan. Soeprihantono (1998); mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran/criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Andayani & Soehari, 2019).

Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan subyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatannya. Disamping itu penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan.

Menurut Samsudin dalam Rahadi (2010:1) menyebutkan bahwa: “Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah

ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan”. Sedangkan Maharjan (dalam Juniantara, 2015:24) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai karena termotivasi dengan pekerjaan dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal yang mungkin tidak diduga sebelumnya didalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya.(Pps et al., 2021)

Dari beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang didapatkan oleh seorang karyawan dengan standar-standar yang telah diberikan perusahaan baik secara kualitas maupun secara kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada dirinya.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja

Pada dasarnya tujuan dan manfaat kinerja adalah untuk menciptakan lingkungan di mana setiap orang dapat melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka sehingga menghasilkan pekerjaan dengan kualitas terbaik secara efektif dan efisien. Menurut (Suprihatin et al., 2023) secara spesifik memberikan tujuan kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan dalam organisasi.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, pengawasan.

5. Sebagai alat meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.

Menurut Rivai (2013) manfaat kinerja pada dasarnya meliputi :

- a. Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan.
- b. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya.
- c. Sebagai perbaikan kinerja pegawai.
- d. Sebagai latihan dan pengembangan pegawai.
- e. Umpan balik sumber daya manusia. Prestasi yang baik atau buruk diseluruh perusahaan mengidentifikasikan seberapa baik Sumber Daya Manusianya berfungsi.

Sedangkan menurut (Wijayanto, 2022) kinerja mempunyai tujuan dan manfaat baik bagi organisasi maupun bagi pegawai, diantaranya :

1. Performance Improvement : yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk membuat tindakan yang berhubungan dengan penilaian kinerja
2. Compensation Adjustment : yaitu membantu para pembuat keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya
3. Placement Decision : menentukan promosi, mutasi, atau penurunan jabatan
4. Training and Development Needs : mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan potensi yang dimiliki
5. Career Planning and Development : memandu untuk menentukan jenis karir dan pengembangan potensi yang dimiliki
6. Staffing Process Deficiencies : mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai

7. Informational Inaccuracies and Job Design Error : membantu menjelaskan kesalahan yang terjadi
8. Equal Employment Opportunity : menunjukkan bahwa penempatan pegawai tidak ada diskriminasi
9. External Challenges : faktor kinerja karyawan secara eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, dan sebagainya
10. Feedback : memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun pegawai sendiri.

Berdasarkan beberapa teori diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja yang maksimal dari seorang karyawan akan memberi manfaat bagi organisasi dan kinerja maksimal dari seorang pegawai merupakan tujuan yang diharapkan oleh suatu organisasi.

2.1.1.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Manajemen perusahaan harus membuat strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan demi tujuan dari perusahaan itu sendiri dapat tercapai sebagaimana seharusnya. Oleh karena itu, manajer harus selalu menimbulkan motivasi kerja yang tinggi kepada karyawannya guna melaksanakan tugas- tugasnya. Sekalipun harus diakui bahwa motivasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan.

Sebagaimana menurut (Wibowo et al., 2023) Enny, (2019) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan dan keahlian, merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memilih kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai

dengan yang telah ditetapkan

2. Pengetahuan, adalah pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya
3. Rancangan kerja, artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan lancar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan digunakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya
4. Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya
5. Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari perusahaan dan dari dalam dirinya sendiri maka karyawan akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaannya dengan baik
6. Kepemimpinan, merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggungjawab yang diberikannya
7. Gaya kepemimpinan, merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya
8. Budaya organisasi, merupakan kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umumserta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi
9. Kepuasan kerja, merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka

seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut memengaruhi hasil kerja karyawan. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja

10. Lingkungan kerja, merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja
11. Loyalitas, merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja dengan sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik
12. Komitmen, merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya
13. Disiplin kerja, merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, seperti masuk kerja dengan tepat waktu.

Menurut (Sangaji et al., 2018) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. *Personal factors* (Faktor individu)
2. *Leadership factors* (Faktor kepemimpinan)
3. *Team factors* (Rekan kerja/Faktor kelompok)
4. *System factors* (Faktor sistem)

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja seorang karyawan tidak dapat dipisahkan dari faktor – faktor yang dapat

mempengaruhi baik buruk kinerja seorang pegawai. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai harus diperhatikan oleh organisasi guna mendorong terciptanya kinerja yang maksimal dari para karyawannya.

2.1.1.4. Indikator Kinerja

Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatannya. Disamping itu penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan.

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

Dalam mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang, maka diperlukan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Ukuran kinerja secara umum yang kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar. Menurut (Sangaji et al., 2018) mengemukakan enam indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan antara lain :

1. *Quality* : merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan

2. *Quantity* : merupakan jumlah yang dihasilkan
 3. *Timelines* : merupakan lamanya suatu kegiatan diselesaikan pada waktu tertentu
 4. *Cost effectiveness* : besarnya penggunaan sumber daya organisasi guna mencapai hasil yang maksimal atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya
 5. *Need for supervision* : kemampuan karyawan untuk melaksanakan fungsi-fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
 6. *Interpersonal impact* : kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik dan kemampuan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan
- Menurut (Hilmi et al., 2018) kinerja karyawan dapat diukur oleh 5 indikator

yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugasnya terhadap keterampilan dan kemampuan setiap karyawannya.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang telah diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output.

4. Efektifitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi seperti tenaga,

uang, teknologi, bahan baku yang dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkatan seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

Dari pendapat beberapa ahli diatas maka disimpulkan bahwa kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian serta beberapa aspek lainnya mempunyai pengaruh dalam kinerja karyawan.

2.1 2 Gaya Kepemimpinan

2.1.2.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara, pola dan kemampuan tertentu yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam bersikap, berkomunikasi dan berinteraksi untuk mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan agar bisa melakukan suatu pekerjaan sehingga mencapai tujuan tertentu serta Gaya kepemimpinan yang tepat mampu mencerminkan besarnya tanggung jawab atasan kepada karyawannya. Ketika karyawan mendapat contoh kepemimpinan yang tepat dari atasan, hal ini mampu mendorong karyawan untuk bersikap disiplin didalam pelaksanaan keselamatan dan kesehatan kerja. Oleh karena itu, diharapkan para pimpinan mampu memberikan contoh yang tepat bagi para karyawan ataupun pegawainya. Beberapa pengertian gaya kepemimpinan menurut para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut (Masambe et al., 2015) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Thoha (2013: 49) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh

seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sehingga menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Dari teori tersebut disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

(Wales, 2018) Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Handoko (1995: 297), mengemukakan teori mereka tentang kesifatan atau sifat kepemimpinan yaitu: kepemimpinan diukur dengan kemampuan, kebutuhan prestasi, kecerdasan, ketegasan, kepercayaan diri dan inisiatif.

Menurut (Dery Wijaya et al., 2023) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dari seorang individu terhadap orang lain untuk mencapai sebuah tujuan bersama. (Kreitner & Kinicki, 2008). Kepemimpinan dapat diartikan sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas-aktivitas pengikut ke arah pencapaian tujuan. (Colquitt, et.al, 2009). Berdasarkan dari definisi-definisi yang telah dikemukakan diatas, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut (Dery Wijaya et al., 2023)Gaya kepemimpinan di butuhkan didalam suatu perusahaan dan digunakan oleh pimpinan untuk melakukan suatu inovasi dan dapat mengkoordinir semua fungsi perusahaan dengan baik dan benar. Oleh karena itu, diharapkan seorang pimpinan (contoh : manajer) dapat menciptakan integrasi

tinggi dan mendorong gairah kerja karyawan itu sendiri. Seorang pemimpin yang efektif dapat membangun hubungan yang langgeng dengan para pemangku kepentingan (Al-Khasawneh dan Futa, 2013). Terkait budaya organisasi, terdapat yang sesuai atau tidak sesuai untuk seorang karyawan. Apabila tidak sesuai dengan budaya organisasi tersebut maka karyawan harus dapat menyesuaikan apabila ingin tetap bekerja di perusahaan atau organisasi tersebut. (Rahmisyari, 2015).

Gaya kepemimpinan menurut Keith Davis dan Jhon W. Newstrom (2013:273), gaya kepemimpinan adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan, seperti yang dipersepsikan para pegawainya, gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sifat pemimpin dalam politik. Sedangkan menurut Miftah Thoha (2015:49) mengemukakan Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Menurut Keith Davis dan Jhon W. Newstrom (2000:274) gaya kepemimpinan ada 3 macam yaitu: Gaya kepemimpinan autokratik, Gaya kepemimpinan yang partisipan, Gaya kepemimpinan bebas kendali. (Nugroho, 2020) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. (Robbins, 2006). Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah suatu proses memberi arti pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan (Jacob & Jacques, 2008). Kepemimpinan adalah penggunaan pengaruh dalam perangkat atau situasi organisasi, yang menghasilkan sesuatu yang bermakna dan berdampak langsung pada tujuan-tujuan yang menantang. (Ivancevich, et. al, 2008).

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

(Dery Wijaya et al., 2023) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. (Robbins, 2006). Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah suatu proses memberi arti pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan (Jacob & Jacques, 2008). Kepemimpinan adalah penggunaan pengaruh dalam perangkat atau situasi organisasi, yang menghasilkan sesuatu yang bermakna dan berdampak langsung pada tujuan-tujuan yang menantang. (Ivancevich, et. al, 2008). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Pada dasarnya pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang mampu menyelesaikan berbagai masalah yang kompleks disertai dengan kreatifitas yang ada. Kepala Subbagian Pengembangan Pegawai dan Kepemimpinan Sekretariat Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DKJN), Neil E Prayoga dalam kegiatan knowledge sharing mengatakan bahwa pemimpin yang bertransformasi adalah pemimpin yang mampu menginspirasi, memiliki solusi yang kreatif, dan mampu memenuhi kebutuhan organisasi. Selain itu, Robbins dkk (2010) mengatakan bahwa pemimpin yang baik bukanlah pemimpin yang menyelesaikan masalah pribadinya, tetapi pemimpin yang berupaya membantu orang lain untuk menyelesaikan tanggung jawabnya dengan baik.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu proses atau strategi yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk dapat memengaruhi para karyawan demi membantu tercapainya sasaran suatu organisasi.

2.1.2.2 Manfaat Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menjadi salah satu proses yang sangat mempengaruhi suatu perusahaan dalam aspek keberhasilan mencapai seluruh targetnya. Terdapat setidaknya empat gaya kepemimpinan yang lahir dari berbagai tipe karakter seorang pemimpin. Ada lima manfaat gaya kepemimpinan yang bersifat hakiki yang perlu diketahui (Fernanda & Sagoro, 2016), yaitu:

1. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak luar.
3. Pemimpin selaku komunikator yang efektif.
4. Mediator yang handal, khususnya dalam hubungan ke dalam untuk menangani situasi konflik internal.
5. Pemimpin selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

Menurut (Mamik, 2010) menyatakan bahwa ada dua manfaat seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya dalam mencapai tujuan tertentu, yaitu :

1. Berperan menjalankan tugas pemimpin yang meliputi pemberian perintah, pemberian saran, menawarkan informasi dan pendapat.
2. Berperan secara social memelihara kelompok agar para anggota dapat berkolaborasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa manfaat gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa setiap gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin tetap harus sesuai dengan keadaan lingkungan kerja dan karyawannya agar dapat mengatasi dan mengarahkan karyawannya dalam berbagai kondisi didalam perusahaan.

2.1.2.3 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin mempunyai cara dan gaya dalam menjalankan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan menurut (Khairizah et al., 2015) adalah pola atau perilaku yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi seseorang. Jenis-jenis gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Menurut (Tampi, 2014) kata otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa penerimaan nya pada khalayak bersifat dipaksakan. Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter. Pemimpin otokratik memiliki ciri- ciri antara lain:

- a. Pemimpin menanggung beban kerja organisasi.
- b. Bawahan, hanya sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru.
- c. Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah.
- d. Menentukan kebijakan sendiri
- e. Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan.
- f. Komunikasi dilakukan secara tertutup.
- g. Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan organisasi yang bermutu dapat tercapai (Khairizah et al., 2015). Menurut (Tampi, 2014) gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan bersama (pemimpin dan pengikut) dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama.
- b. Bawahan adalah komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
- c. Disiplin yang tidak kaku
- d. Memecahkan masalah secara bersama.
- e. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan
- f. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka.

3. Gaya Kepemimpinan Permisif

Pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Dengan kata lain, pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan (Tampi, 2014)) pemimpin permisif memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Organisasi tidak punya pegangan yang kuat
- b. Memiliki kepercayaan rendah pada diri sendiri.
- c. Mengiyakan semua saran.
- d. Lambat dalam membuat keputusan.

- e. Terlalu lemah pada bawahan.
- f. Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

Menurut (Mawarni et al., 2017) Terdapat empat jenis gaya kepemimpinan, sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan Direktif.

Gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan..

2. Gaya kepemimpinan Suportif.

Gaya kepemimpinan suportif member perhatian kepada para bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja karyawan.

3. Gaya kepemimpinan Partisipasif.

Gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran dari bawahan dalam rangka mengambil sebuah keputusan.

Setiap gaya kepemimpinan memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Seorang pemimpin harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan keadaan lingkungan kerja dan karyawannya. Para pemimpin atau atasan harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dalam mengatasi, mengarahkan membimbing serta memotivasi karyawannya dalam berbagai kondisi dan permasalahan yang ada.

2.1.2.4. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kemampuan yang sanggup meyakinkan orang lain supaya bekerjasama dibawah pimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai tujuan tertentu. namun ada beberapa faktor-faktor penting yang mempengaruhi kepemimpinan tersebut, diantaranya adalah menurut (Rompis, 2011) yaitu:

1. Kepribadian (personality), yaitu pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan kepada para bawahan atau karyawannya.
3. Karakteristik, yaitu harapan dan perilaku bawahan yang mempengaruhi pimpinan terhadap bentuk seperti apa gaya kepemimpinan yang dipakai.
4. Kebutuhan tugas, yaitu setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pimpinan.
5. Iklim dan kebijakan organisasi akan dapat mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan kerja akan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan.

Menurut (Zulkifli, 2022) ada beberapa faktor yang mempunyai relevansi atau pengaruh positif terhadap gaya kepemimpinan dalam organisasi, yaitu:

- a. Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalaman yang akan mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan;
- b. Harapan dan perilaku atasan;
- c. Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan akan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan;
- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan;
- e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan; dan

f. Harapan dan perilaku rekan.

Jika suatu perusahaan menerapkan gaya kepemimpinan yang baik sesuai faktor-faktor diatas maka karyawan akan melakukan kinerjanya secara baik dan lebih terorganisir sesuai dengan tujuan perusahaan.

2.1.2.5 Indikator Gaya Kepemimpinan

Pemimpin merupakan salah satu sosok yang sangat mempengaruhi dalam suatu organisasi yang akan menentukan keberhasilan dari organisasi tersebut. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan mempengaruhi kinerja dari karyawan serta pencapaian tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan merupakan aktivitas yang mempengaruhi orang-orang untuk bekerjasama dalam suatu organisasi dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para pekerja agar mencapai tujuan organisasi yang dikehendaki. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. (Hendrawati, 2017)

Seorang pemimpin bukanlah hanya seseorang yang dapat memimpin saja, tetapi harus memiliki kekuatan, semangat untuk mengubah sikap sehingga pegawai menjadi nyaman dengan pemimpin. Berikut ini beberapa indikator gaya kepemimpinan menurut (Amien et al., 2023) yaitu :

1. Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap pengambilan tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dalam pengambilan keputusan. Setiap keputusan yang diambil, haruslah sudah mempertimbangkan sebab dan akibat sehingga tidak terjadi salah dalam pengambilan keputusan.

2. Kemampuan memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang dapat mengakibatkan seorang karyawan untuk menggerakkan kemampuan (dalam bentuk keahlian maupun keterampilan, tenaga dan waktu) untuk melaksanakan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menjalankan kewajiban dalam rangka proses pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan komunikasi

Kemampuan komunikasi harus dimiliki oleh setiap manusia di muka bumi terutama oleh seorang pemimpin. Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan dalam penyampaian pesan, pikiran, ide kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut dapat memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, baik secara langsung lisan maupun tidak langsung.

4. Kemampuan mengendalikan bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk dapat membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan dapat menggunakan kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk dalam hal memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada biasa, tegas hingga mengancam. Tujuan memberitahu dengan nada yang bervariasi ini adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik dan tepat.

5. Tanggung jawab

Seorang pemimpin harus memiliki rasa tanggung jawab kepada para karyawan. Tanggung jawab dapat diartikan sebagai kewajiban dalam hal menanggung, memikul jawab dan menanggung segala sesuatunya atau

memberikan jawab dan menanggung akibat yang akan diterima.

6. Kemampuan mengendalikan emosional

Dalam memimpin sebuah organisasi atau karyawan, harus memiliki kemampuan dalam mengendalikan emosi. Emosi yang tidak stabil akan memengaruhi keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuan.

Adapun indikator gaya kepemimpinan menurut (Handoko et al., 2021) yaitu :

1. Pelaksanaan tugas.

Pemimpin memerintah bawahannya untuk melaksanakan tugas dan membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja.

2. Memberi dukungan.

Pemimpin memberi dukungan dengan memperhatikan kondisi kerja bawahannya serta menciptakan situasi kerja yang nyaman bagi bawahannya.

3. Mengutamakan hasil dari pada proses.

Pemimpin menetapkan tujuan dan memberikan perintah setelah hal itu didiskusikan terlebih dahulu dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan-keputusan mereka sendiri tentang cara pelaksanaan tugas.

4. Memberi petunjuk.

Pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pemimpin memberi bawahan berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas-batas dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan yang efektif akan mampu mendorong motivasi anggota organisasi sehingga produktifitas, loyalitas dan kepuasan bawahan atau anggota organisasi meningkat. Pada awalnya banyak yang berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan, namun dengan berkembangnya pengetahuan diketahui bahwa terbentuknya kepemimpinan yang efektif dapat dipelajari.

Dari beberapa indikator diatas seorang dapat dilihat kesiapannya untuk menjadi seorang pemimpin yang baik. Indikator gaya kepemimpinan akan berjalan efektif jika seseorang mau dan sadar untuk mengembangkan dirinya dengan melihat lingkungan dan orang-orang di sekitarnya, baik secara fisik maupun emosi. Dari sana kemudian muncul keselarasan antara ide dan tujuan bagi seorang pemimpin yang berkontribusi positif bagi perusahaan.

2.1.3 Budaya Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap bagaimana karyawan memandang organisasi mereka, tanggung jawab dan komitmen mereka. Pemimpin mempengaruhi bawahan mereka baik secara langsung melalui interaksi dan juga melalui budaya organisasi. Setiap organisasi memiliki nilai-nilai yang harus ditanam dan dijalankan oleh setiap anggotanya. Nilai-nilai tersebut menjadi pedoman perilaku yang harus diaplikasikan dalam kehidupan kerja organisasi yang dalam hal ini akan menjadikan sebagai faktor pembeda dari organisasi lainnya. Nilai-nilai budaya organisasi oleh semua anggotanya dapat berbeda, sehingga dapat menentukan kuat atau lemahnya suatu budaya organisasi yang dimiliki perusahaan.

Menurut (Muis et al., 2018) budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi

Menurut (Meutia & Husada, 2019) budaya organisasi memiliki peran utama dalam membentuk perilaku karyawan. Sebagai sebuah sistem nilai,

budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan sikap-sikap yang telah diyakini karyawan sehingga telah menjadi dasar perilaku dan sikap karyawan ketika bekerja. Sikap- sikap dan nilainilai yang telah mengkristal dalam organisasi akan menjadi pedoman karyawan untuk berpikir, bersikap, dan berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini. Dengan kata lain, budaya akan mempengaruhi sejauhmana anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli maka dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi merupakan nilai nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam suatu organisasi khususnya di Poltek Ami Medan.

2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempunyai arti yang sangat dalam karena akan mengubah sikap dan perilaku SDM untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa kualitas depan yang diharapkan Perusahaan. Manfaat yang diperoleh antara lain menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik, membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotong-royongan, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki kesalahan, cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan dari luar (faktor eksternal seperti pelanggan, teknologi, sosial, ekonomi dan lain-lain), mengurangi laporan berupa data-data dan informasi yang salah dan palsu.

Disamping itu, masih banyak manfaat lain, seperti kepuasan kerja meningkat, pergaulan yang lebih akrab, disiplin yang meningkat, pengawasan fungsional berkurang, pemborosan yang berkurang, tingkat absensi turun, adanya keinginan belajar terus, keinginan memberikan yang terbaik bagi organisasi dan lain-lain(Kerja & Variabel, 2023).

Budaya organisasi memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan dimasa yang akan datang, sebagai berikut (Jemi et al., 2018):

1. Memahami pola kerja suatu perusahaan.
2. Mengimplementasikan pola kerja yang sesuai di tempat kerja.
3. Menciptakan suasana harmonis dengan partner kerja atau dengan klien.
4. Membangun rasa kerja sama terhadap rekan kerja dalam team.
5. Bisa beradaptasi dengan lingkungan secara baik.

Begitupun (Suwarno et al., 2020) juga menambahkan manfaat budaya organisasi dalam suatu perusahaan yaitu:

1. Menjamin hasil kerja dengan kualitas yang baik.
2. Keterbukaan antara para individu dalam melakukan pekerjaan.
3. Saling bergotong royong apabila dalam suatu pekerjaan ada masalah yang sulit.
4. Menimbulkan rasa kebersamaan antara individu dengan individu lain dalam pekerjaan.
5. Cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi di dunia luar (teknologi, masyarakat, sosial, ekonomi dan lain-lain).

Beberapa tujuan dan manfaat tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi, sehingga nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu organisasi.

2.1.3.3 Faktor - Faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi

Banyak keuntungan yang bisa didapatkan oleh perusahaan apabila memiliki budaya organisasi yang sehat.

Bila budaya perusahaan yang ada justru menurunkan tingkat produktivitas dan profitabilitas perusahaan, mungkin hal ini disebabkan karena budaya organisasi yang tidak baik. Untuk memperbaikinya, kita perlu memperhatikan beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi. Menurut (Rizky, 2022) mengungkapkan ada enam faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Observed Behavioral Regularities* (Keteraturan Perilaku Yang Diamati), yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.
2. *Norms* (Norma), yakni berbagai perilaku yang ada, termasuk didalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan. Norma- norma membentuk berbagai ide menyangkut apa yang para anggota harus lakukan dan rasakan, bagaimana perilaku ini harus diatur, dan sanksi apa yang harus diterapkan ketika perilaku yang terjadi tidak sesuai dengan kebanyakan.
3. *Dominant Values* (Nilai Dominan), yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.
4. *Philosophy* (Filosofi), yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.
5. *Rules* (Aturan), yakni adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi. Aturan-aturan yang berisi petunjuk mengenai pelaksanaan tugas-tugas dalam organisasi.

6. *Organization Climate* (Iklim Organisasi), yakni perasaan keseluruhan yang tergambar dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

Sedangkan menurut (Ardiana et al., 2013) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi terbagi atas empat faktor antara lain :

1. Faktor Karakter Perorangan
2. Faktor Etika Perusahaan
3. Faktor Pembagian Hak atau Kekuasaan
4. Faktor Struktur Organisasi

Kemudian menurut (Yudhaningsih, 2011) menyatakan beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu :

1. Kepemimpinan, organisasi harus memiliki pemimpin yang bisa diteladani dan didengar oleh bawahan.
2. Komunikasi, proses komunikasi harus dilaksanakan secara konsisten dan rutin sehingga perbedaan budaya (kebiasaan-kebiasaan) yang dibawa individu yang berbeda latar belakang akan mengalami penyesuaian bersama dengan tujuan organisasi.
3. Motivasi, motivasi merupakan pemberian daya penggerak dan menciptakan semangat kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terhubung dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan.

Dari beberapa teori diatas dapat dilihat bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi budaya organisasi. Semakin baik budaya organisasi yang dibuat perusahaan maka semakin baik pula tingkat produktivitas dan profitabilitas perusahaan.

2.1.3.4 Indikator Budaya Organisasi

Suatu organisasi membutuhkan analisis pada indikator-indikator budaya organisasi untuk mengetahui apa saja, dan seperti apa budaya yang ingin atau telah diterapkan pada suatu organisasi. Indikator-indikator budaya ini Menurut (Adamy, 2016) Terdapat 7 indikator budaya organisasi dalam sebuah organisasi :

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, sejumlah mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko
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

Terdapat beberapa indikator budaya organisasi antara lain :

1. Amanah : Memegang teguh kepercayaan yang diberikan
2. Kompeten : Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas
3. Harmonis : Saling peduli dan menghargai perbedaan
4. Loyal : Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara

5. Adaptif : Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan
6. Kolaboratif : Membangun kerja sama yang sinergis

Dari pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan amanah, kompeten, harmonis, loyal, dan beberapa aspek yang lain mempunyai pengaruh dalam budaya organisasi.

2.1.4. Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan, kepuasan kerja adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan yang memperoleh pujian, hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Kepuasan kerja merupakan sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Menurut (Sunaryo & Nasrul, 2018), Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap

individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

(Misbahudin Muayyad & Irma Oktafia Gawi, 2016) kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja pada umumnya mengacu pada sikap seorang pegawai. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan.

(Diasmoro, 2017), menjelaskan kepuasan kerja adalah penilaian seseorang terhadap pencapaian pekerjaannya yang dianggapnya menjadi sebuah hal penting untuk dicapai sebagai sebuah kebutuhan dasar seseorang.”.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut maka kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang melibatkan aspek-aspek dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja menyangkut sikap seseorang terhadap lingkungan dimana ia bekerja yang bersifat positif mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja.

2.1.4.2 Teori-Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja seorang karyawan juga dapat dilihat dari teorinya. Dari teori tersebut sebagian karyawan lebih puas dan bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan semakin banyak dan berkembang dari teori-teori yang mendukung dan menjelaskan kepuasan kerja karyawan. Menurut (Iskandar, 2019), mengemukakan teori-teori Kepuasan Kerja, yaitu:

1. Teori Keseimbangan

Menurut teori ini, puas atau tidaknya karyawan merupakan hasil dari membandingkan antara input-outcome.

Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka karyawan tersebut akan merasa puas.

2. Teori Perbedaaan

Apabila yang didapat karyawan ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka karyawan tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan

Menurut teori ini, kepuasan karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya.

4. Teori Pandangan Kelompok

Menurut teori ini, kepuasan karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan.

5. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg yaitu faktor pemeliharaan dan faktoe pemotivasian.

6. Teori Pengharapan

Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan karyawan yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya.

Menurut (Sutrisno et al., 2022) terdapat dua teori tentang kepuasan kerja dalam perusahaan yaitu:

1. Two Factor Theory

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu motivators dan hygiene value theory.

2. Value Theory

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkat dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan jika semakin sedikit mereka menerima hasil maka karyawan merasa kurang puas dan begitu juga sebaliknya.

Teori kepuasan kerja dapat membuat para karyawan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Oleh sebab itu, karyawan diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh karyawan baik yang memberikan kepuasan maupun yang tidak memberi kepuasan. Beberapa teori ini juga menjelaskan bahwa karyawan bisa mengukur kepuasan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai.

2.1.4.3 Manfaat Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi pegawai maupun perusahaan/kantor, terutama untuk menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja. Berikut ini manfaat kepuasan kerja bagi pegawai dan perusahaan menurut (Ni Kadek Mea Wandari, 2022) :

1. Bagi pegawai
 - a. Pegawai lebih produktif
 - b. Pegawai akan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap perusahaan/ kantor tempat mereka bekerja.
 - c. Pegawai memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan mereka.
 - d. Pegawai akan loyal terhadap perusahaan.

- e. Pegawai akan menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standart waktu yang telah ditentukan sehingga menghemat waktu.
2. Bagi perusahaan/kantor:
- a. Menarik dan memelihara pegawai yang berkualitas.
 - b. Membangkitkan semangat kerja dan kedisiplinan pegawai.
 - c. Mempertahankan pegawai untuk tetap bekerja di perusahaan terutama pegawai ahli/profesional yang sangat besar peranannya demi kemajuan perusahaan.
 - d. Terhindar dari permasalahan-permasalahan yang ditimbulkan oleh pegawai.

Pada sebuah perusahaan, kepuasan kerja karyawan memiliki manfaat sebagai berikut (Cahyaningrum & Budianto, 2019):

- 1. Menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup karyawan
- 2. Peningkatan produktivitas dan prestasi kerja
- 3. Pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan
- 4. Meningkatkan gairah dan semangat kerja
- 5. Mengurangi tingkat absensi
- 6. Mengurangi turnover
- 7. Mengurangi tingkat kecelakaan kerja
- 8. Meningkatkan motivasi kerja
- 9. Menimbulkan kematangan psikologis
- 10. Menimbulkan sikap positif terhadap pekerjaannya.

Dari kesimpulan dari beberapa teori diatas kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi pergantian, dan meningkatkan kehadiran, mengurangi kecelakaan, mengurangi stres kerja dan mengurangi serikat pekerja.

2.1.4.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Bagi seorang pegawai tentu ingin mendapatkan kepuasan kerja dalam pekerjaannya. Bagi setiap pegawai tentu memiliki kepuasan kerja yang berbeda-beda pula. Perbedaan kebutuhan pegawai tentu menjadi tantangan pada manajemen sebuah organisasi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan utama yang menunjang kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Menurut (Anis Dwiastanti & Candra Wahyu Hidayat, 2016) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Kesempatan untuk Maju

Dalam hal kesempatan untuk maju, ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.

2. Keamanan Kerja

Faktor keamanan kerja merupakan penunjang kepuasan kerja, baik bagi pegawai. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan pegawai selama bekerja.

3. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4. Perusahaan dan Manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.

5. Pengawasan

Dalam hal pengawasan, peran atasan yang buruk dapat mengakibatkan absensi yang tinggi dan juga turnover.

6. Faktor Intrinsik dari Pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu.

Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7. Kondisi Kerja

Kondisi kerja yang meliputi tempat, ventilasi, penyaliran, kantin, dan tempat parkir.

8. Aspek Sosial dalam Pekerjaan

Aspek sosial dalam pekerjaan merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.

9. Komunikasi

Komunikasi yang baik antar pegawai dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi pegawainya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaannya.

10. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan kepuasan kerja.

Ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut (Adiyasa & Windayanti, 2019) yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya.

1. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan Intelligence Quotients (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.

2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Perhatian pihak manajemen terhadap kebutuhan pegawai menjadi tugas utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja para pegawai tentu juga akan berpengaruh terhadap kinerja dan produktivitas pegawai.

2.1.4.5 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah kondisi psikologis yang dirasakan karyawan karena merasa senang baik dengan pekerjaannya atau perusahaannya karena merasa terpenuhi kebutuhannya. Indikator kepuasan karyawan juga berbeda-beda sesuai dengan pandangan dan hal yang dirasakan oleh individu tersebut. Menurut (Ayunasrah et al., 2022), indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
2. Upah, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
3. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
4. Pengawas, yaitu seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
5. Rekan kerja, yaitu seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan Atau tidak menyenangkan.

Menurut (Adi et al., 2018) menyatakan bahwa ada beberapa indikator dari kepuasan kerja, yaitu:

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
3. Rekan kerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
4. Atasan, yaitu seseorang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara kerja atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan.
5. promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan, seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan besar untuk naik jabatan atau tidak. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.
6. lingkungan kerja yang, yaitu lingkungan fisik dan psikologis.

Dari Beberapa indikator diatas dapat kita gunakan untuk memberikan nilai dalam kepuasan kerja perusahaan yang dirasakan oleh karyawan, oleh karena itu setiap perusahaan harus memastikan kepuasan karyawannya dalam bekerja agar tercipta kinerja yang baik dari karyawannya.

2.2 Kajian Penelitian Yang Relevan

Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini, terlihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis/Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Silahul Mukmin dan Indra Prasetyo (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sampan.	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Septa Maidi Putri dan Edy Swasono (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Hasil penelitian diperoleh bahwa terdapat pengaruh secara signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
3	Asriani dan Sri Mintarti (2020)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pt. Mahakam berlian samjaya samarind	Hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kedua variable independen, yaitu Gaya Kepemimpinan transformasional dan Budaya Organisasi terhadap kinerja melalui Kepuasan Kerja.
4	Adistri Novita Lestati dan Emma Suryani (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
5	Wasis Budiarto dan Indra Prasetyo (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

6	Riko Junaidi dan Febsri Susanti (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada UTPD BALTEKKOMDIK Dinas Pendidikan Provinsi Sumatra Barat	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
---	--	--	---

Kerangka Konseptual adalah suatu hubungan/pengaruh antara variabel satu terhadap variabel lain nya, berdasarkan masalah yang diteliti. Kerangka konseptual ini berfungsi untuk menghubungkan atau menjelaskan secara sistematis tentang suatu topik yang akan dibahas. Kerangka ini didapat dari ilmu atau teori yang digunakan sebagai landasan teori yang dihubungkan dengan variabel yang diteliti.

2.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

(Rosalina & Wati, 2020) Hasil pengujian hipotesis penelitian kedua ditolak bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis yang kedua, dimana gaya kepemimpinan bukan factor yang menentukan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan peneliti sebelumnya yaitu Susanty dan Baskoro (2012), Wiratama dan Sintaasih (2013), Putra (2014), Iqbal et al. (2015), Chandra (2016), Fathia et al. (2018), Jayanti & Wati (2019), namun mendukung penelitian sebelumnya yang didokumentasikan oleh Ariyani dan Ariyanto (2011), dimana gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan yang efektif yaitu pemimpin yang dapat memainkan perannya secara positif sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila karyawan tersebut mampu menghasilkan hasil kerja yang mencapai standar atau melebihi dari standar yang telah ditetapkan dalam organisasi, dan hasil kinerja yang tidak baik apabila tidak mampu menghasilkan hasil kerja yang mencapai standar atau melebihi dari standar yang telah ditetapkan dalam organisasi.

2.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian Penelitian Budaya organisasi pun hendak berdampak ke kemudahan dan efektivitas maupun pemberdayaan tenaga kerja di suatu organisasi. Budaya organisasi bisa memberi bantuan bagi kinerja karyawan sebab bisa memunculkan tingkat motivasi yang tinggi untuk karyawan dalam memberi kompetensi mereka dalam mempergunakan peluang yang organisasi berikan. Kuatnya budaya sebagai kunci keberhasilan sebuah organisasi. Ndraha (2005) menuturkan bila kuatnya budaya memiliki tiga kriteria, seperti nilai dan keyakinan yang jelas, menyebarkan nilai maupun keyakinan, serta kuatnya nilai maupun keyakinan. Budaya organisasi berdampak krusial bagi kinerja karyawan. Apabila pegawai menjalankan budaya organisasi secara benar, berarti kinerja mereka makin membaik (Halijah, 2016). Budaya organisasi berdampak positif dan krusial bagi kinerja karyawan, sesuai kajian milik (Fachreza et al., 2018), (Halijah, 2016), (Antony S & Haryanto, 2021), (Wagiman S dan Himawan Arif Susanto, 2018). (Fitriani et al., 2022).

2.2.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai karena termotivasi dengan pekerjaan dan puas dengan Pekerjaan yang mereka lakukan. Lund dalam Himawan dkk., (2019).

menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang digambarkan pada kepuasan gaji, promosi, supervisi dan kerja sama antar pekerja sangat besar pengaruhnya meningkatkan kinerjanya. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan dibutuhkan kepuasan kerja yang tinggi dari karyawan. Pendapat diatas sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Syaharuddin, (2019), Budiarto & Prasetyo, (2019), Himawan dkk., (2019) bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian (Prasetyo, Ali, & Ende Rekarti, 2023) Syaharuddin, (2019), Budiarto & Prasetyo, (2019), Himawan dkk., (2019), Junaidi & Susanti, (2019) yang mengindikasi bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu pendapat Fauzan dalam Zhao dkk., (2015) gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang akan mempengaruhi perilaku kerja yaitu seperti turn over karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja. Pemimpin yang efektif dalam kepemimpinannya harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan bawahannya sehingga mampu mempengaruhi kepuasan kerja para karyawannya.

2.2.5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Dengan adanya budaya organisasi akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja serta kreativitas yang tinggi Sami dkk., Zhao dkk., (2015). (Nurhasanah et al., 2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja, kecenderungan untuk tinggal dalam organisasi, dan keterlibatan kerja, tergantung pada kecocokan antara karakteristik individu dan budaya organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Syaharuddin, (2019), Budiarto & Prasetyo, (2019), Himawan dkk., (2019), Junaidi & Susanti, (2019), Widagdo & Roz, (2020) yang mendapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

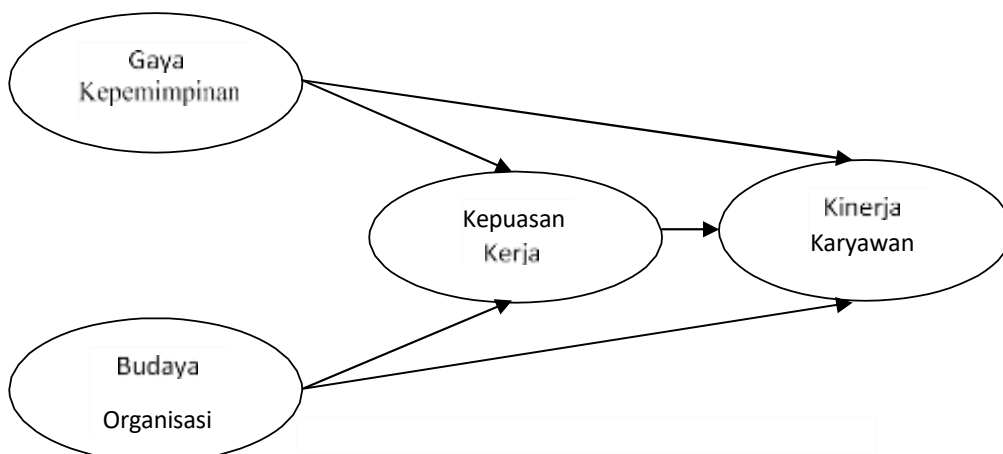
2.2.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan yang tepat akan berdampak pada hubungan yang baik antara atasan dan bawahan yang berdampak pada situasi kerja yang menjadi nyaman. Situasi yang nyaman menciptakan tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi sehingga kinerja karyawan bisa meningkat. Jadi karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi karena gaya kepemimpinan yang tepat akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari (Prasetyo, Ali, & Rekarti, 2023).

2.2.7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Kinerja karyawan akan meningkat apabila memperhatikan kepuasan kerja karyawan melalui penerapan budaya organisasi yang lebih kondusif. Jadi semakin baik budaya organisasi yang diciptakan maka karyawan akan semakin merasa puas, sehingga akan menghasilkan kinerja yang makin tinggi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari (Sugiono et al., 2022).

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu maka kerangka pikir penelitian disajikan pada gambar 2.1:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan pertanyaan yang penting karena hipotesis ini merupakan jawaban sementara dari suatu penelitian, sebagaimana pendapat (Saragih, 2020) Hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh dari pengumpulan data.

Berdasarkan pengertian hipotesis, maka hipotesis penelitian ini adalah:

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan.
2. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan.
3. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan.
4. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan.
5. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan.
6. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan.
7. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan adalah asosiatif kuantitatif. Menurut (Sugiono et al., 2022) asosiatif kuantitatif adalah penelitian untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Hubungan yang akan digunakan pada penelitian ini adalah hubungan kausal dimana yang menjadi variabel eksogen yaitu gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya organisasi (X_2). Sedangkan yang menjadi variabel endogen yaitu kinerja karyawan (Y) serta variabel intervening yaitu kepuasan kerja karyawan (Z). Jenis penelitian ini dikenal juga sebagai penelitian studi kasus. Populasi penelitian ini adalah karyawan yang terdiri dari Direktur, Wakil Direktur, Kabag, staff sejumlah 60 karyawan. Untuk kuesioner kinerja karyawan diisi oleh manager masing-masing divisi. Apabila subjek kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya disebut penelitian populasi. Jika subjeknya lebih besar dapat diambil antara 10-15% atau 20- 25%. Pengambilan sampel menggunakan metode sensus, karena poupulasi kurang dari 100 maka dijadikan sampel penelitian semuanya, yaitu 60 orang. Pengambilan sampel ini didasarkan pada pendapat (Arikunto suharsimi, 2019).

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan yang beralamat di Jl. Pertempuran Pulo Brayan No. 125 Medan Kec. Medan Barat, Kota Medan, Sumatera Utara 20116. Mulai didirikan dari 24 November 1960, awal mula berdiri kampus ini bernama Akademi Perdagangan Pelayaran (APP) sampai pada tahun 1980, berganti nama menjadi Akademi Perdagangan Niaga Indonesia (APNI) sampai dengan 2002, setelah itu berganti nama menjadi Akademi Maritim Indonesia (AMI) Medan sampai pada tahun 2020, dan berganti nama pada saat ini menjadi Politeknik Adiguna Maritim Indonesia (Poltek Ami) Medan sampai dengan sekarang.

Poltek Ami Medan ini adalah kampus yang menciptakan lulusan pelaut yang Profesional dan handal yang bertaraf internasional sesuai dengan Amandemen Manila 2010.

3.2.2 Waktu Penelitian

Waktu Penelitian dilaksanakan mulai bulan Juli 2023 sampai dengan Desember 2024.

Rincian pelaksanaan penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.1 Waktu Penelitian

Kegiatan	Tahun																							
	2024				2025																			
	Desember				Januari				Februari				Maret				April				Mei			
Pengajuan Judul	■																							
Pra Riset		■	■																					
Penyusunan Proposal				■	■	■	■																	
Kolokium								■																
Melakukan Riset									■	■	■	■												
Pengumpulan Data													■	■	■									
Pengolahan Data dan Analisis Data																	■	■	■					
Menyusun Hasil Akhir Riset																			■	■	■			
Seminar Hasil																					■			
Menyusun Tesis Sesuai dengan Hasil																						■	■	
Sidang Meja Hijau																								■

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Beberapa pendapat ahli mengenai definisi populasi salah satunya menurut Silaen, (2018) populasi adalah keseluruhan dari objek atau individu yang memiliki karakteristik (sifat-sifat) tertentu yang akan diteliti. Keseluruhan total populasi di Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan berjumlah 60 orang, dimana karyawan tetap yang akan menjadi bagian untuk mengisi kuesioner mulai dari Staff Pegawai hingga Direktur Di Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan.

Rincian populasi penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.2 Populasi Penelitian

No	Jabatan	Jumlah
1	Direktur	1
2	Wakil Direktur	2
3	Ketua Jurusan	3
4	Skretaris Jurusan	3
5	Staff Pegawai	51
	Jumlah Total	60

Sumber : Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan

3.3.2 Sampel

Menurut (Silaen, 2018) sampel adalah Sebagian dari populasi yang diambil dengan cara-cara tertentu untuk diukur atau diamati karakteristiknya. Teknik penarikan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah sampling jenuh. Menurut (Novriani Gultom & Nurmaysaroh, 2021) sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel dengan mengambil keseluruhan populasi yang dijadikan untuk sampel. Dikarenakan populasi penelitian hanya berjumlah 60 orang yang akan dijadikan sampel.

3.4 Defenisi Operasional

Defenisi Operasional menurut Sugiyono, (2018) merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Defenisi operasional yang digunakan untuk penelitian ini kemudian diuraikan menjadi indikator empiris yang meliputi

Tabel 3.3 Defenisi Operasional Variabel

No	Variabel	Defenisi Operasional Variabel	Indikator
1	Kinerja Karyawan	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sumber : Sutrisno (2016)	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektifitas 5. Kemandirian Sumber: Sutrisno (2016)
2	Kepuasan Kerja	Suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya. Sumber : Wijono (2015)	1. Gaji 2. Pekerjaan itu sendiri 3. Rekan kerja 4. Atasan 5. Promosi 6. Lingkungan Kerja Sumber: Wijono (2015)
3	Gaya Kepemimpinan	Suatu cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk dapat mempengaruhi karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber : Kartono (2017)	1. Kemampuan mengambil keputusan 2. Kemampuan memotivasi 3. Kemampuan komunikasi 4. Kemampuan mengendalikan 5. Tanggung jawab 6. Kemampuan mengendalikan emosional Sumber : Kartono (2017)
4	Budaya Organisasi	kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum dan harus dipatuhi oleh segenap. Sumber : Enny (2019)	1. Amanah 2. Kompeten 3. Harmonis 4. Loyal 5. Adatif 6. Kolaboratif Sumber : Enny (2019)

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang peneliti harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas).

Menurut (Rachman et al., 2023) pada penelitian ini alat pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner/angket

Menurut (Rachman et al., 2023) kuesioner merupakan pertanyaan/ pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, kuesioner/angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Lembar kuesioner/angket dibagikan kepada karyawan Politeknika Adiguna Maritim Indonesia Medan. diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai sebagai berikut :

Tabel 3.4 Skala Likert

No	Notasi	Pertanyaan	Bobot
1	SS	Sangat Setuju	5
2	S	Setuju	4
3	KS	Kurang Setuju	3
4	TS	Tidak Setuju	2
5	STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono, (2018)

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLS-SEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Hamta & Putri, 2019) . Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Terdapat dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (outer model), yakni realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). Selanjutnya analisis model struktural (inner model), yakni koefisien determinasi (R-square), F-square, pengujian hipotesis yakni pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan *total effect* (Tarigan & Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.1 Analisis Model Pengukuran/*Measurement Model Analysis (Outer*

Model)

Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. (Bahren et al., 2019) menjelaskan bahwa uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Analisis model pengukuran *measurement model analysis* (outer model) menggunakan dua pengujian, antara lain : realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*), dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

3.6.1.1 *Construct Reliability and Validity*

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi.

Kriteria validitas dan reliabilitas konstruk dilihat dari composite reliability adalah > 0.6 (Bahren et al., 2019). Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur . (Bahren et al., 2019). Indikator dianggap valid jika memiliki nilai *outer loading* dimensi variabel memiliki nilai *loading* $> 0,6$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen menurut .

Menurut Juliandi et al, (2014) menjelaskan bahwa tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk melihat apakah instrumen penelitian merupakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya. Jika variabel penelitian menggunakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya maka hasil penelitian juga dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi. Dengan begitu dapat menggunakan rumus sebagai berikut:

$$r = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[- \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan :

R = Reliabilitas instrumen
= Banyaknya butir pernyataan

$\sum \sigma b^2$ = Jumlah varians butir

σ_i^2 = Varians total

Kriteria pengujian realibilitas instrumen :

1. Jika nilai koefisien reabilitas $> 0,60$ maka instrumennya baik
2. Jika nilai koefisien reabilitas $> 0,60$ maka instrumennya kurang baik.

Uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus $> 0,6$.

3.6.1.2 *Discriminant Validity*

Menurut Ghozali, (2013) menyatakan bahwa validitas diskriminan (*discriminant validity*) dinilai berdasarkan cross loading factor dan membandingkan akar AVE dengan korelasi antar konstruk/variabel laten, *Cross loading factor* untuk mengetahui apakah variabel laten memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan korelasi indikator dengan variabel latennya harus lebih besar dibandingkan korelasi antara indikator dengan variabel laten yang lain, jika korelasi indikator dengan variabel latennya memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator tersebut terhadap variabel laten lain, maka dikatakan variabel laten tersebut memiliki validitas diskriminan yang tinggi. Nilai AVE direkomendasikan $\geq 0,5$.

3.6.2 Analisis Model Struktural/*Structural Model Analysis (Inner Model)*

3.6.2.1 *R-square*

Menurut Juliandi, (2018) R-square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model baik atau buruk. Kriteria dari R-square adalah:

1. Jika nilai $R^2 (adjusted) = 0.75 \rightarrow$ maka model adalah substansial (kuat)
2. Jika nilai $R^2 (adjusted) = 0.50 \rightarrow$ maka model adalah moderate (sedang)
3. Jika nilai $R^2 (adjusted) = 0.25 \rightarrow$ maka model adalah lemah (buruk)

3.6.2.2 *F-Square*

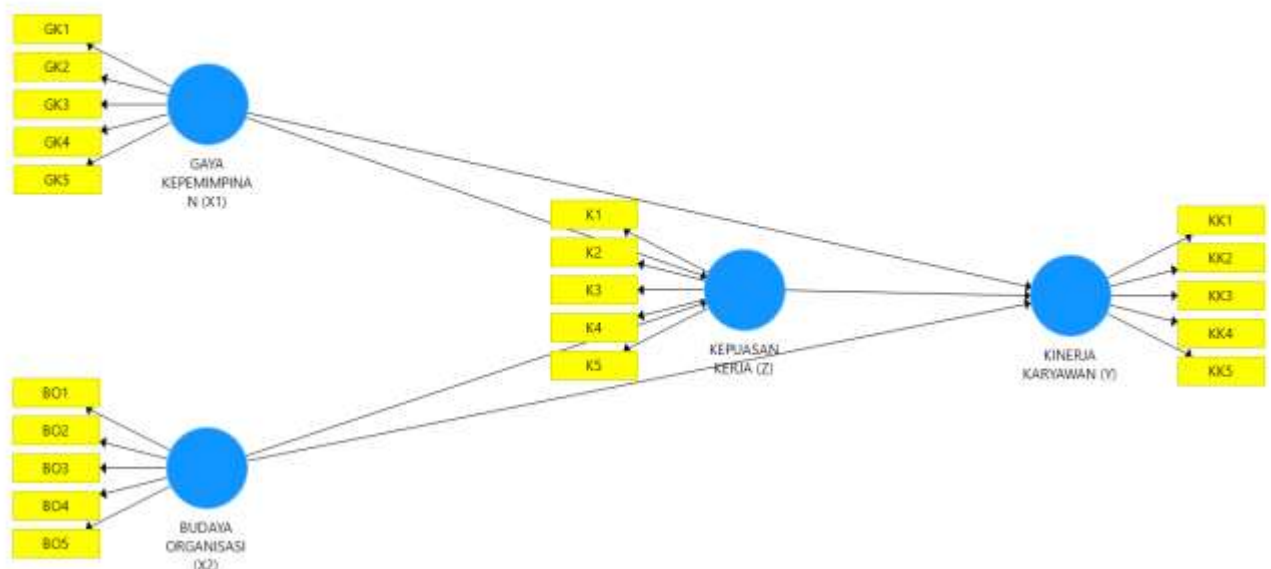
Pengukuran *f-square* atau f^2 effect size adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi

(*eksogen*) terhadap variabel yang dipengaruhi (*endogen*). Pengukuran f^2 (*f-square*) disebut juga efek perubahan R^2 . Artinya perubahan nilai R^2 saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan dapat memiliki dampak substantif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018). Kriteria *F-square* adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai $f^2 = 0.02 \rightarrow$ efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Jika nilai $f^2 = 0.15 \rightarrow$ efek yang sedang atau moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Jika nilai $f^2 = 0.35 \rightarrow$ efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3.6.3. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*path analysis*) menurut Juliandi, *et al.*, (2016) bertujuan untuk menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab, terhadap variabel lainnya yang merupakan sebagai variabel akibat.



Gambar 3.1. Analisis Jalur (*Analisis Path*)

Dalam pengujian berguna untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain secara langsung (tanpa perantara) dan tidak langsung (dengan perantara).

Analisis jalur mengandung 3 sub analisis, antara lain:

(a) pengaruh langsung; (b) pengaruh tidak langsung; dan (c) total efek.

Berikut ini hasil penjelasannya:

1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengujian pengaruh langsung bertujuan untuk menguji hipotesis pengaruh X1 terhadap Y, pengaruh X2 terhadap Y, pengaruh X1 terhadap Z, pengaruh X2 terhadap Z dan pengaruh Z terhadap Y. Agar lebih mudah, dapat dijelaskan sebagai berikut :

X1 $\longrightarrow$ Z

X2 $\longrightarrow$ Z

X1 $\longrightarrow$ Y

X2 $\longrightarrow$ Y

Z $\longrightarrow$ Y

Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung adalah:

- Jika nilai koefisien jalur adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai-nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik.
- Jika nilai koefisien jalur adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai-nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

Nilai probabilitas/signifikansi (*P-Values*)

- a. Jika nilai *P-Values* < 0.05 maka signifikan
- b. Jika nilai *P-Values* > 0.05 maka tidak signifikan (Juliandi et, al, 2018).

2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Indirect effect merupakan hasil perkalian dari dua pengaruh langsung yang dinyatakan signifikan jika dua pengaruh tersebut signifikan. Pengaruh tidak langsung adalah hubungan dari X1 terhadap Y melalui variabel Z dan variabel X2 terhadap Y melalui Z. Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai oleh suatu variabel intervening (Juliandi, 2018). Secara sederhana dapat disajikan sebagai berikut :

X1 → Z → Y

X2 → Z → Y

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung adalah :

- a. Jika nilai *P-Values* < 0.05 maka signifikan, artinya pengaruhnya adalah tidak langsung.
- b. Jika nilai *P-Values* > 0.05 maka tidak signifikan, pengaruhnya adalah langsung.

3. Total Efek (*Total Effect*)

Menurut Juliandi et, al., (2014) Total efek (*total effect*) merupakan total dari pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*).

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Penelitian

Politeknik Adiguna Maritim Indonesia (AMI) Medan, yang sebelumnya dikenal sebagai Akademi Maritim Indonesia (AMI), didirikan pada 24 November 1960 oleh Yayasan Pendidikan Maritim (YPM) H.M. Sani, SH. AMI Medan telah bertransformasi menjadi politeknik sejak 18 Februari 2020, berdasarkan Surat Keputusan Mendikbud Nomor 288/M/2020. Perubahan ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan daya saing lulusan di pasar kerja nasional dan internasional.

AMI Medan berkomitmen untuk menjadi pusat pendidikan dan pelatihan calon perwira pelayaran niaga yang profesional pada tahun 2026. Visi ini diwujudkan melalui penyelenggaraan pendidikan dan latihan yang mengacu pada konvensi internasional IMO STCW '78 dengan amandemen-amandemennya serta regulasi nasional yang berlaku. Selain itu, AMI Medan juga melaksanakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang bermutu dan relevan dengan tantangan nasional dan internasional.

Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan merupakan institusi pendidikan tinggi vokasi yang telah berpengalaman lebih dari 64 tahun dalam bidang pendidikan dan pelatihan pelayaran. Dengan fasilitas modern, pengakuan internasional, dan komitmen terhadap kualitas pendidikan, AMI Medan siap mencetak lulusan yang kompeten dan siap bersaing di industri pelayaran global.

Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 5 pernyataan untuk variabel Gaya Kepemimpinan (XI), 5 pernyataan untuk variabel Budaya Organisasi (X2), 5 pernyataan untuk variabel Kinerja Karyawan (Y), 5 pernyataan untuk variabel Kepuasan Kerja (Z).

Angket tersebut telah disebarakan kepada 60 karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan. Keseluruhan responden telah mengembalikan angket tersebut kepada peneliti.

Hasil tabulasi 60 responden tersebut diolah menggunakan program SmartPLS yang menghasilkan deskripsi statistik responden dalam penelitian.

4.1.1.1 Deskripsi Jenis Kelamin

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan jenis kelamin dari 60 responden yang merupakan karyawan tetap perusahaan, dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini :

Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

JENIS KELAMIN					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	33	52.8	52.8	52.8
	Perempuan	27	47.2	47.2	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Berdasarkan pada tabel 4.1 diketahui bahwa jumlah laki-laki yang menjadi responden penelitian ini adalah 33 orang atau sebesar 52,8% sedangkan responden perempuan adalah sebanyak 27 orang atau sebesar 47,2%. Ini menunjukkan bahwa yang menjadi responden dalam penelitian ini di dominasi oleh karyawan laki-laki.

4.1.1.2 Deskripsi Pendidikan Terakhir

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan pendidikan terakhir dari 60 responden, dapat dilihat pada tabel 4.2 dibawah ini :

Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

PENDIDIKAN TERAKHIR					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	16	17.0	17.0	17.0
	S1/S2	44	83.0	83.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Berdasarkan pada tabel 4.2 diketahui bahwa responden terbanyak terdiri dari karyawan yang berlatar belakang pendidikan S1-S2 yaitu sebanyak 44 orang atau sebesar 83%, kemudian diikuti pegawai yang berlatar belakang pendidikan D3 yaitu sebanyak 16 orang atau sebesar 17%. Dengan demikian sebagian besar karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan merupakan Sarjana.

4.1.1.3 Deskripsi Lama Bekerja Responden

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan lama bekerja dari 60 responden, dapat dilihat pada tabel 4.3 dibawah ini :

Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

LAMA BEKERJA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	33	54.7	54.7	54.7
	6-10 Tahun	18	32.1	32.1	86.8
	> 10 Tahun	9	13.2	13.2	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Berdasarkan pada tabel 4.3 diketahui bahwa jumlah responden karyawan yang sudah bekerja selama 1-5 tahun terdiri dari 33 orang atau sebesar 54,7%, karyawan yang sudah bekerja lebih dari 6-10 tahun adalah 18 orang atau sebesar 32,1%, dan karyawan yang sudah bekerja selama > 10 tahun sebanyak 9 orang atau sebesar 13,2%. Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang sudah bekerja selama 1-5 tahun.

4.1.1.4 Deskripsi Usia Responden

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan usia dari 60 responden, dapat dilihat pada tabel 4.4 dibawah ini :

Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

USIA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	33	56.6	56.6	56.6
	30-40 Tahun	17	37.7	37.7	94.3
	>40 Tahun	10	5.7	5.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Berdasarkan pada tabel 4.4 diketahui bahwa responden karyawan yang berusia 20-30 tahun berjumlah 33 orang atau sebesar 56,6%, karyawan yang berusia 31-40 tahun berjumlah 17 orang atau sebesar 37,7%, dan karyawan yang berusia > 40 tahun berjumlah 10 orang atau sebesar 5,7%. Dengan demikian bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang berusia yang 20-30 tahun.

4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

4.1.2.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 4.5 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	22	36.7	25	41.7	11	18.3	2	3.3	0	0	60	100
2	22	36.7	29	48.3	7	11.7	2	3.3	0	0	60	100
3	23	38.3	28	46.7	9	15.0	0	0	0	0	60	100
4	21	35.0	27	45.0	10	16.7	2	3.3	0	0	60	100
5	17	28.3	32	53.3	9	15.0	0	0	2	3.3	60	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.5 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja karyawan yang diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pernyataan Y.1 Saya selalu menjaga kerapian, kebersihan dan keteraturan saat bekerja, responden menjawab sangat setuju sebesar 22

karyawan (36,7%) dan setuju sebesar 25 karyawan (41,7%). Dengan demikian bahwa karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan selalu menjaga kerapian, kebersihan dan keteraturan dalam bekerja.

2. Untuk pernyataan Y.2 Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang diinginkan perusahaan, responden menjawab sangat setuju sebesar 22 karyawan (36,7%), setuju sebesar 29 karyawan (48,3%) dan kurang setuju sebesar 7 karyawan (11,7%). Dengan demikian bahwa beberapa karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang diinginkan perusahaan. Dari pernyataan Y.1 dan Y.2 diatas maka disimpulkan bahwa indikator

Kualitas dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan, atau juga bisa dikatakan bahwa kualitas kerja karyawan adalah baik meskipun masih ada karyawan yang menjawab kurang setuju dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang diinginkan perusahaan.

1. Untuk pernyataan Y.3 Saya diberikan kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan pimpinan, responden menjawab sangat - setuju sebesar 23 karyawan (38,3%) dan setuju sebesar 28 karyawan (46,7%). Dengan demikian bahwa karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan diberikan kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja perusahaan.
2. Untuk pernyataan Y.4 Saya mampu bekerja dengan optimal, responden menjawab sangat setuju sebesar 21 karyawan (35.0%) dan setuju sebesar 27 karyawan (45.0%). Dengan demikian bahwa karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan bekerja secara optimal.

Dari pernyataan Y.3 dan Y.4 diatas maka disimpulkan bahwa indikator Kuantitas dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan, artinya kuantitas kerja karyawan memenuhi target.

1. Untuk pernyataan Y.5 Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, responden menjawab sangat setuju sebesar 17 karyawan (28,3%) dan setuju sebesar 32 karyawan (53,3%). Dengan demikian bahwa karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

Kesimpulan yang didapatkan dari angket kinerja karyawan secara umum menyatakan bahwasanya kinerja karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan dari semua indikator tergolong baik sesuai dengan harapan perusahaan. Meskipun dari indikator kualitas masih ada yang belum menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang diinginkan perusahaan begitupun pada indikator kemandirian masih ada karyawan yang masih membutuhkan bantuan dari orang lain.

4.1.2.2 Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel gaya kepemimpinan sebagai berikut:

Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	22	36.7	29	48.3	8	13.3	0	0	1	1.7	60	100
2	18	30.0	31	51.7	11	18.3	0	0	0	0	60	100
3	23	38.3	31	51.7	4	6.7	2	3.3	0	0	60	100
4	24	40.0	21	35.0	11	18.3	3	5.0	1	1.7	60	100
5	23	38.3	24	40.0	12	20.0	1	1.7	0	0	60	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel gaya kepemimpinan yang diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pernyataan X1.1 Pemimpin selalu mengikutsertakan saya dan karyawan lain dalam mengambil keputusan, responden menjawab sangat setuju sebesar 22 karyawan (36.7%) dan yang menjawab setuju sebesar 29 karyawan (48.3%). Dengan demikian karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan

merasa pemimpin selalu mengikutsertakan setiap karyawan dalam mengambil keputusan.

2. Untuk pernyataan X1.2 Komunikasi antara atasan, bawahan dan rekan kerja sangat terbuka dan menyenangkan, responden menjawab sangat setuju sebesar 18 karyawan (30.0%) dan setuju sebesar 31 karyawan (51,7%). Dengan demikian karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan merasa bahwa komunikasi antara atasan dan bawahan sangat terbuka dan menyenangkan.
3. Untuk pernyataan X1.3 Pemimpin selalu menghargai gagasan yang saya berikan, responden menjawab sangat setuju sebesar 23 karyawan (38.3%) dan setuju sebesar 31 karyawan (51.7%). Dengan demikian beberapa karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan merasa bahwa atasannya sudah menghargai gagasan para bawahannya.

Dari pernyataan X1.1, X1.2 dan X1.3 diatas maka disimpulkan bahwa indikator Kemampuan Mengambil Keputusan dapat dilaksanakan dengan baik oleh pimpinan di Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan, dalam arti pimpinan cukup tanggap dalam mengambil keputusan.

1. Untuk pernyataan X1.4 Pemimpin selalu memberikan perhatian dan motivasi kepada saya untuk selalu giat dalam bekerja, responden menjawab sangat setuju sebesar 24 karyawan (40.0%) dan setuju sebesar 21 karyawan (35.0%). Dengan demikian karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan merasa pimpinan mampu memberikan perhatian dan motivasi dalam bekerja.
2. Untuk pernyataan X1.5 Pemimpin mampu mendorong saya untuk memiliki tekad dalam menyelesaikan tugas dengan tuntas, responden menjawab sangat setuju sebesar 23 karyawan (38,3%) dan setuju sebesar 24 karyawan (40.0%). Dengan demikian karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan merasa pimpinan mampu mendorong dalam menyelesaikan tugas dengan tuntas.

Dari pernyataan X1.4 dan X1.5 diatas maka disimpulkan bahwa indikator Kemampuan Memotivasi dapat dilaksanakan dengan baik oleh pimpinan di Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan, dalam arti pimpinan dapat memotivasi karyawannya.

Dapat disimpulkan dengan pernyataan di atas mengenai variabel gaya kepemimpinan menunjukan bahwa secara umum gaya kepemimpinan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan telah berjalan dengan baik dari setiap indikator, namun masih kurang dalam penerapannya pada kemampuannya berkomunikasi dan mengendalikan bawahannya.

4.1.1.1 Variabel Budaya Organisasi (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel budaya organisasi sebagai berikut:

Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	19	31.7	35	58.3	6	10.0	0	0	0	0	60	100
2	22	36.7	31	51.7	7	11.7	0	0	0	0	60	100
3	24	40.0	31	51.7	5	8.3	0	0	0	0	60	100
4	25	41.7	29	48.3	5	8.3	1	1.7	0	0	60	100
5	29	48.3	26	43.3	5	8.3	0	0	0	0	60	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel budaya organisasi yang diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pernyataan X2.1 Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan penuh amanah, responden menjawab sangat setuju sebesar 19 karyawan (31.7%), setuju sebesar 35 karyawan (58,3%) dan kurang setuju sebesar 6 karyawan (10.0%). Dengan demikian beberapa karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan selalu mengerjakan pekerjaan dengan penuh amanah.

2. Untuk pernyataan X2.2 Saya selalu merasa senang apabila diberikan tugas, responden menjawab sangat setuju sebesar 22 karyawan (36,7%) dan setuju sebesar 31 karyawan (51,7%). Dengan demikian karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan selalu merasa senang dalam mengerjakan tugas yang diberikan perusahaan.

Dari pernyataan X2.1 dan X2.2 diatas maka disimpulkan bahwa indikator Amanah dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan, namun belum maksimal karena masih ada karyawan yang menjawab kurang setuju dalam pernyataan selalu mengerjakan pekerjaan dengan penuh Amanah.

1. Untuk pernyataan X2.3 Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan tepat waktu, responden menjawab sangat setuju sebesar 24 karyawan (40.0%) dan setuju sebesar 31 karyawan (51,7%). Dengan demikian karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
2. Untuk pernyataan X2.4 Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan benar, responden menjawab sangat setuju dan setuju sebesar 25 karyawan (41,7%). Dengan demikian karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan dapat mengerjakan pekerjaan dengan benar.

Dari pernyataan X2.3 dan X2.4 diatas maka disimpulkan bahwa indikator Kompeten dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan, dalam hal ini berarti karyawan mempunyai kompetensi yang baik dibidangnya.

1. Untuk pernyataan X2.5 Saya selalu rukun dan bekerja sama dengan rekan kerja yang lain, responden menjawab sangat setuju sebesar 29 karyawan (48,3%) dan setuju sebesar 26 karyawan (43,3%). Dengan demikian karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan selalu rukun dan bekerja sama dengan rekan kerja yang lain.

Dari pernyataan X2.5 diatas maka disimpulkan bahwa indikator Harmonis dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan, Dalam hal ini berarti karyawan dapat menjaga keharmonisan di lingkungan kerja.

4.1.2.3 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kepuasan kerja sebagai berikut:

Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	25	41.7	29	48.3	5	8.3	0	0	1	1.7	60	100
2	24	40.0	26	43.3	7	11.7	3	5.0	0	0	60	100
3	20	33.3	33	55.0	4	6.7	2	3.3	1	1.7	60	100
4	19	31.7	27	45.0	13	21.7	1	1.7	0	0	60	100
5	15	25.0	27	45.0	17	28.3	0	0	1	1.7	60	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kepuasan kerja yang diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pernyataan Z.1 Saya merasa perusahaan sudah memberikan gaji yang sesuai dengan kebutuhan, responden menjawab sangat setuju sebesar 25 karyawan (41.7%), setuju sebesar 29 karyawan (48.3%) dan kurang setuju sebesar 5 karyawan (8,3%). Dengan demikian karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan merasa sudah puas dengan gaji yang di berikan perusahaan.
2. Untuk pernyataan Z.2 Saya menerima gaji sesuai dengan kompetensi yang saya miliki, responden menjawab sangat setuju sebesar 24 karyawan (40.0%), setuju sebesar 26 karyawan (43.3%) dan kurang setuju sebesar 7 karyawan (11.7%) Dengan demikian karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan merasa gaji yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan kompetensi yang dimiliki setiap karyawan.

Dari pernyataan Z.1, dan Z.2 diatas maka disimpulkan bahwa indikator kepuasan kerja dengan Gaji sudah diberikan dengan baik oleh Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan, namun belum maksimal dilihat masih ada karyawan yang menjawab kurang setuju.

1. Untuk pernyataan Z.3 Saya senang bekerja karena sesuai dengan kompetensi, responden menjawab sangat setuju sebesar 20 karyawan (33,3%) dan setuju sebesar 33 karyawan (55.0%). Dengan demikian karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan sudah bekerja dengan kompetensi yang dimilikinya.
2. Untuk pernyataan Z.4 Saya senang mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan sendiri, responden menjawab sangat setuju sebesar 19 karyawan (31,7%) dan setuju sebesar 27 karyawan (45.0%). Dengan demikian karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan mampu bertanggung jawab dengan hasil pekerjaanya.

Dari pernyataan Z.3, dan Z.4 diatas maka disimpulkan bahwa indikator kepuasan kerja dengan Pekerjaan itu sendiri sudah diberikan dengan baik oleh Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan.

1. Untuk pernyataan Z.5 Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, responden menjawab sangat setuju sebesar 15 karyawan (25.0%) dan setuju sebesar 27 karyawan (45.0%). Dengan demikian karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan senang bekerja dengan rekan kerjanya. Dengan demikian karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan dapat memberikan solusi dalam kesalahan rekan kerja lainnya.

Dari pernyataan Z.5, diatas maka disimpulkan bahwa indikator kepuasan kerja dengan Rekan kerja sudah diberikan dengan baik oleh Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan.

Dapat disimpulkan dari pernyataan di atas mengenai variabel kepuasan kerja menunjukan bahwa secara umum kepuasan kerja yang diberikan oleh Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan telah berjalan dengan baik dari setiap indikator namun masih kurang dalam penerapannya dalam indikator gaji dan promosi.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Analisis Model Pengukuran / *Measurement Model Analysis* (Outer Model)

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 2 pengujian, antara lain : (1) *construct reliability and validity* dan (2) *Discriminant validity* berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.1.1 Construct Reliability and Validity

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria composite reliability adalah > 0.6 (Juliandi, 2018).

Tabel 4.9 Composite Reliability

<i>Variable</i>	<i>Composite Reliability</i>
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.958
Budaya Organisasi (X2)	0.938
Kinerja Karyawan(Y)	0.952
Kepuasan Kerja (Z)	0.955

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Kesimpulan pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut:

1. Variabel Kinerja Karyawan (Y) adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Kinerja Karyawan (Y) adalah $0.958 > 0.6$.
2. Variabel Kepuasan Kerja (Z) adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Kepuasan Kerja (Y) adalah $0.938 > 0.6$
3. Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Gaya Kepemimpinan (X1) adalah $0.952 > 0.6$
4. Variabel Budaya Organisasi (X2) adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Budaya Organisasi (X2) adalah 0.955

4.2.1.2 Discriminant Validity

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing model laten berbeda dengan variabel lainnya. Kriteria nilai *AVE (Average Variant Extracted)* dinyatakan valid adalah $> 0,5$ (Juliandi, 2018). Tabel dibawah ini menunjukan hasil *AVE (Average Variant Extracted)*.

Tabel 4.10 Hasil AVE (*Average Variant Extracted*)

Variabel/Konstruk	<i>AVE (Average Variant Extracted)</i>	Hasil Uji
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.618	Valid
Budaya Organisasi (X2)	0.567	Valid
Kinerja Karyawan(Y)	0.666	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	0.638	Valid

Sumber :Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3.0 (2025)

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa nilai *AVE (Average Variant Extracted)* setiap variabel adalah $>$ dari 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel atau konstruk yang digunakan adalah valid.

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur- pengukur (*manifest variable*) konstruk berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi, validitas diskriminan dinilai berdasarkan nilai *cross loading*. *Ruke of thumb* yang digunakan dalam uji validitas diskriminan adalah nilai *cross loading* $>$ dari 0,7. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar dari pada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Hasil uji validitas diskriminan disajikan pada tabel 4.11.

Tabel 4.11 Hasil *Cross Loading*

No	Butir Pernyataan	GK	BO	KK	K	Hasil Uji
Gaya Kepemimpinan (X1)						
1	GK1	0.874				Valid
2	GK2	0.805				Valid
3	GK3	0.800				Valid
4	GK4	0.867				Valid
5	GK5	0.873				Valid
Budaya Organisasi (X2)						
1	BO1		0.889			Valid
2	BO2		0.904			Valid
3	BO3		0.925			Valid
4	BO4		0.841			Valid
5	BO5		0.880			Valid
Kinerja Karyawan (Y)						
1	KK1			0.855		Valid
2	KK2			0.886		Valid
3	KK3			0.893		Valid
4	KK4			0.922		Valid
5	KK5			0.877		Valid
Kepuasan Kerja (Z)						
1	K1				0.832	Valid
2	K2				0.906	Valid
3	K3				0.845	Valid
4	K4				0.797	Valid
5	K5				0.723	Valid

Sumber :Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3.0 (2025)

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.11 diatas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* lebih tinggi pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya.

Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki discriminat validity yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

4.1.1.1 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode, yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Cronbach's alpha* untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk, sedangkan *composite reliability* untuk mengukur nilai sesungguhnya dari reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk nilai *composite reliability* yaitu $> 0,6$ serta nilai *Cronbach alpha* > 0.60 , maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas tinggi.

Hasil uji reliabilitas kedua metode dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel/Konstruk	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Hasil Uji
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.899	0.925	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0.933	0.949	Reliabel
Kinerja Karyawan(Y)	0.932	0.949	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0.879	0.913	Reliabel

Sumber :Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3.0 (2025)

Berdasarkan sajian data 4.12 diatas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel penelitian nilai *cronch's alpha* dan *composite reliability* $> 0,60$. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian dinyatakan reliabel.

4.2.2 Analisis Inner Model

4.2.2.1 Uji F- Square

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria penarikan kesimpulan adalah jika F^2 sebesar 0,02 maka terdapat efek kecil (lemah) dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai F^2 sebesar 0,15 maka terdapat efek moderat (sedang) dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai F^2 sebesar

0,35 maka terdapat efek yang besar (baik) dari variabel eksogen terhadap endogen. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program SmartPLS 3.0, diperoleh nilai *F-Square* yang dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut:

Tabel 4.13 Nilai *F-Square*

Variabel	<i>F-Square</i>
Gaya Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	0.173
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0.002
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.111
Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	1.196
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	0.002

Sumber :Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3.0 (2025)

Berdasarkan dari tabel 4.13 diketahui bahwa:

1. Pengaruh Gaya kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja karyawan (Y) memiliki F^2 sebesar 0.173 mengindikasikan bahwa terdapat efek moderat (sedang).
2. Pengaruh Budaya organisasi (X2) terhadap Kinerja karyawan (Y) memiliki F^2 sebesar 0.002 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang kecil (lemah).
3. Pengaruh Kepuasan kerja (Z) terhadap Kinerja karyawan (Y) memiliki F^2 sebesar 0.111 mengindikasikan bahwa terdapat efek moderat (sedang).
4. Pengaruh Gaya kepemimpinan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) memiliki F^2 sebesar 1.196 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang besar (baik).
5. Pengaruh Budaya organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) memiliki F^2 sebesar 0.002 mengindikasikan bahwa terdapat efek moderat (sedang).

4.2.2.2 Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

R-Square adalah bagian proporsi variasi nilai yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika hasil *r-square* untuk variabel laten endogen sebesar 0,75 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah substansi (baik), (2) jika nilai sebesar 0,50 mengindikasikan

bahwa model tersebut adalah moderat (sedang), (3) jika nilai 0,25 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah lemah (buruk).

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan dengan menggunakan program SmartPLS 3.0 diperoleh nilai *R-Square* yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.14 Hasil Uji R-Square

	R Square	R Square Adjusted
<i>Kinerja Karyawan (Y)</i>	0.693	0.677
<i>Kepuasan Kerja (Z)</i>	0.720	0.711

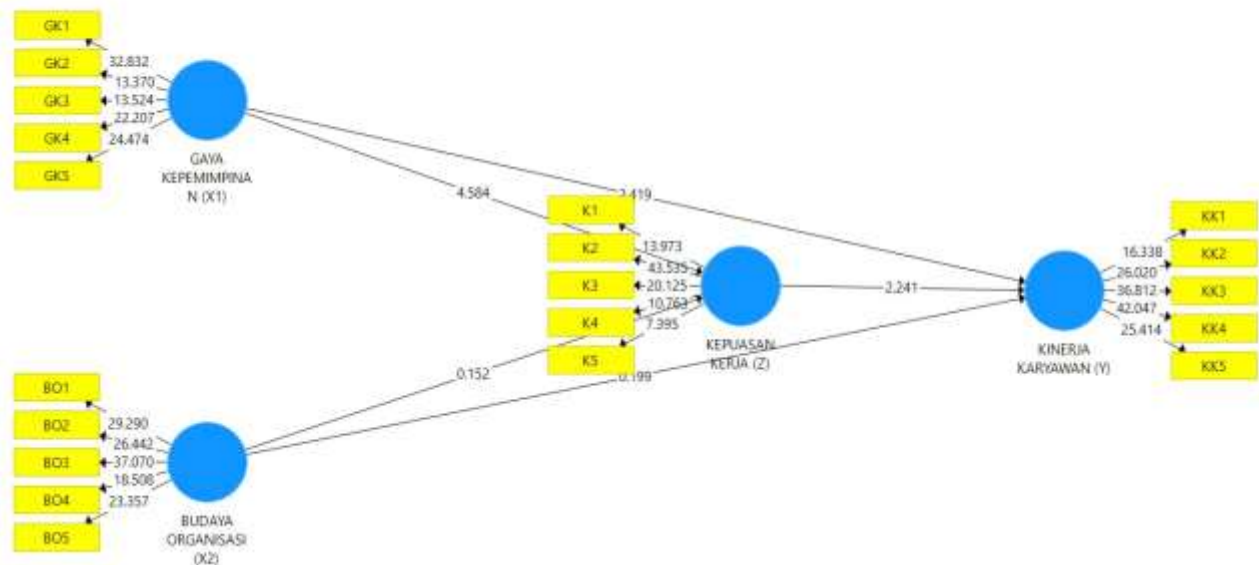
Sumber :Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3.0 (2025)

Kesimpulan dari pengujian nilai R-Square diatas adalah sebagai berikut: R-Square Adjusted model jalur 1 = 0.677 artinya kemampuan variabel X yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam menjelaskan Y (Kinerja Karyawan) adalah sebesar 94,5% dengan demikian model tergolong substansi (kuat), dan (2) R-Square jalur II = 0.711 artinya kemampuan variabel X gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam menjelaskan Z (kepuasan kerja) adalah sebesar 92,7 % dengan demikian model tergolong substansi (kuat).

4.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah untuk menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program SmartPLS 3.0 gambar hasil uji hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada gambar path coefficient berikut ini:



Gambar 4.1 Path Coefficient

4.2.3.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Tujuan analisis *direct effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi eksogen terhadap variabel yang dipengaruhi endogen (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*) adalah sebagai berikut:

Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) jika nilai jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik, dan (b) jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): (1) Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan, dan (2) Jika nilai P-Values > 0,05 maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel *path coefficient* berikut ini:

Tabel 4.15 Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T/Statistic (O/STDEV)	P Values
Gaya Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	0.488	0.468	0.198	2.462	0.014
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0.037	0.061	0.194	0.192	0.848
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.350	0.345	0.160	2.184	0.029
Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	0.826	0.778	0.171	4.818	0.000
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	0.031	0.092	0.196	0.160	0.873

Sumber :Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3.0 (2025)

Berdasarkan tabel 4.15 diatas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai koefisien jalur (kolom *original sample*) sebesar 0.488 dengan nilai P-Values sebesar $0.014 < 0.05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan (Poltek AMI) Medan (Hipotesis Diterima).
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai koefisien jalur (kolom *original sample*) sebesar 0.037 dengan nilai P-Values sebesar $0.848 < 0.05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan (Poltek AMI) Medan (Hipotesis Ditolak).
3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai koefisien jalur (kolom *original sample*) sebesar 0.350 dengan nilai P-Values sebesar $0.029 < 0.05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan berpengaruh positif

terhadap Kinerja karyawan pada Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan (Poltek AMI) Medan (Hipotesis Diterima).

4. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja mempunyai nilai koefisien jalur (kolom *original sample*) sebesar 0.826 dengan nilai P-Values sebesar 0.000 < 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada (Poltek AMI) Medan (Hipotesis Diterima).
5. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja mempunyai nilai koefisien jalur (kolom *original sample*) sebesar 0.031 dengan nilai P-Values sebesar 0.873 < 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Poltek AMI) Medan (Hipotesis Ditolak).

4.2.3.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Tujuan analisis *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi eksogen terhadap variabel yang dipengaruhi endogen yang dimediasi oleh variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah: (1) Jika P-Values < 0.05 maka signifikan, artinya variabel mediator (Z) memediasi pengaruh variabel eksogen (X1 dan X2) terhadap variabel endogen (Y). dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) Jika nilai P-Values > 0.05 maka tidak signifikan, artinya variabel mediator (Z) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X1 dan X2) terhadap suatu variabel endogen (Y). Dengan kata lain pengaruhnya adalah langsung.

Adapun pengaruh tidak langsung diantara variabel bebas dan variabel terikat pada penelitian ini dapat dikemukakan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16 *Specific Indirect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T/Statistic (O /STDEV)	P Values
Gaya Kepemimpinan → Kinerja Karyawan → Kepuasan Kerja	0.289	0.276	0.158	1.830	0.068
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan → Kepuasan Kerja	0.011	0.023	0.081	0.136	0.892

Sumber :Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3.0 (2025)

Berdasarkan tabel 4.16 diatas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja mempunyai nilai koefisien jalur (kolom *original sample*) sebesar 0,289, dengan nilai P-Values sebesar $0,068 > 0,05$, Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada (Poltek AMI) Medan (Hipotesis Tidak Diterima).
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja mempunyai nilai koefisien jalur (kolom *original sample*) sebesar 0.011 dengan nilai P-Values sebesar $0,829 > 0,05$, Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada (Poltek AMI) Medan (Hipotesis Tidak Diterima).

4.2.3.3 Pengujian Hipotesis Pengaruh Total (*Total Effect*)

Total efek merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (Pengaruh tidak langsung).

Tabel 4.17 Total Effect

	<i>Tstatistics (O/STDEV)</i>	<i>P- Values</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	2.462	0.014	Diterima
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0.192	0.848	Ditolak
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	2.184	0.029	Diterima
Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	4.818	0.000	Diterima
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	0.160	0.873	Ditolak
Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	1.830	0.068	Ditolak
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.136	0.892	Ditolak

Sumber :Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3.0 (2025)

Berdasarkan tabel 4.17 diatas, Kesimpulan dari nilai pengaruh total efek adalah sebagai berikut:

1. Total efek untuk hubungan X1 (Gaya Kepemimpinan) dan Y (Kinerja Karyawan) dengan nilai *Tstatistics (O/STDEV)* adalah sebesar 2.462 dengan *P-values* 0.014 < 0.05 (berpengaruh).
2. Total efek untuk hubungan X2 (Budaya Organisasi) dan Y (Kinerja Karyawan) dengan nilai *Tstatistics (O/STDEV)* adalah 0.192 dengan *P-values* 0.848 > 0.05 (Tidak berpengaruh).
3. Total efek hubungan Z (Kepuasan Kerja) dan Y (Kinerja Karyawan) dengan nilai *Tstatistics (O/STDEV)* adalah sebesar 2.184 dengan *P-values* 0.029 < 0.05 (berpengaruh).

4. Total efek untuk hubungan X1 (Gaya Kepemimpinan) dan Z (Kepuasan Kerja) dengan nilai Tstatistics (O/STDEV) adalah sebesar 4.818 dengan P- values $0.000 < 0.05$ (berpengaruh).
5. Total efek untuk hubungan X2 (Budaya Organisasi) dan Z (kepuasan kerja) dengan nilai Tstatistics (O/STDEV) adalah sebesar 0.160 dengan P-values $0.873 > 0.05$ (Tidak berpengaruh).
6. Kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan (Poltek AMI) Medan, dapat dilihat dari nilai t-statistic pada hubungan langsung sebesar 2.462 lebih besar daripada nilai t-statistik pada hubungan tidak langsung sebesar 1.830.
7. Kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan, dapat dilihat dari nilai t-statistic pada hubungan langsung sebesar 0.192 lebih besar daripada nilai t-statistik pada hubungan tidak langsung sebesar 0.136.

4.3 Pembahasan

Hasil temuan dalam penelitian ini adalah mengenai kesesuaian teori terhadap penelitian, pendapat maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal-hal tersebut. Berikut ini ada tujuh bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

4.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 4.15 *Path Coefficient* dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan (Poltek AMI) Medan mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0.488 dan nilai P-Values = $0.014 < 0.05$. Nilai t hitung sebesar $2.462 > t$ tabel 1.96. Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada (Poltek AMI) Medan. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan atau dapat disimpulkan semakin baik tingkat gaya kepemimpinan maka semakin baik pula kinerja karyawan pada (Poltek AMI) Medan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Syaharuddin, 2019) dan (Budiarto & Prasetyo, 2019). Namun berbeda dengan penelitian Siagian & Khair, (2018) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga sesuai dengan teori menurut Enny, (2019) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan pada (Poltek AMI) Medan, dimana penerapan gaya kepemimpinan yang baik yang dilakukan oleh pimpinan kepada karyawan akan menciptakan hasil kerja yang melebihi standart sehingga membuat kinerja karyawannya meningkat. Namun hal ini berbanding terbalik dari penelitian dilapangan yang saya lakukan, masih banyak karyawan yang belum merasa puas akan gaya kepemimpinan yang diberikan oleh pimpinan sehingga mempengaruhi kinerja para karyawan.

4.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, Tabel 4.15 *Path Coefficient* budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0.037 dan nilai $P\text{-Values} = 0.848 < 0.05$. Nilai t hitung sebesar $0.192 > t$ tabel 1.96. Dari nilai tersebut dapat disimpulkan

Dengan demikian, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada (Poltek AMI) Medan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Budiarto & Prasetyo, 2019) dan (Himawan dkk., 2019). Hal ini juga sesuai dengan teori menurut Enny, (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau dapat disimpulkan semakin baik tingkat budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja karyawan pada (Poltek AMI) Medan.

4.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, Tabel 4.15 *Path Coefficient* kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Poltek AMI) Medan mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0.350 dan nilai P-Values = $0.029 < 0.05$. Nilai t hitung sebesar $2.184 > .$ Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada (Poltek AMI) Medan (Poltek AMI) Medan. Semakin meningkat kepuasan kerja semakin meningkatkan Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Budiarto & Prasetyo, 2019) dan (Himawan dkk., 2019). Hal ini juga sesuai dengan teori menurut Enny, (2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan atau dapat disimpulkan semakin baik tingkat kepuasan kerja maka semakin baik pula kinerja karyawan pada (Poltek AMI) Medan.

4.3.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, Tabel 4.15 *Path Coefficient* diketahui bahwa pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja (Poltek AMI) Medan mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0.826 dan nilai P-Values = 0.000 < 0.05. Nilai t hitung sebesar 4.818 > t tabel 1.96. Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Poltek AMI) Medan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Budiarto & Prasetyo, 2019), (Himawan dkk., 2019) dan (Junaidi & Susanti, 2019).

Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mampu meningkatkan kepuasan kerja di (Poltek AMI) Medan, Pemimpin yang efektif dalam kepemimpinannya harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan bawahannya sehingga mampu mempengaruhi kepuasan kerja para karyawannya. Hal ini berbeda dengan yang terjadi di tempat penelitian, masih banyak karyawan yang merasa gaya kepemimpinan yang diberikan oleh atasan masih rendah hal ini bisa dilihat dari jawaban responden bahwasanya terdapat 29 karyawan dari 60 karyawan yang menjawab 20 kurang setuju dan 8 tidak setuju dari pernyataan “Pemimpin selalu berkomunikasi dengan baik kepada saya mengenai strategi yang akan dilakukan”. Oleh karena itu pimpinan diharapkan agar meningkatkan gaya kepemimpinannya sehingga karyawan merasa nyaman dan menciptakan rasa kepuasan dalam bekerja. Dari hasil

penelitian ini menunjukkan bahwa, gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja pada (Poltek AMI) Medan.

4.3.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan kerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, Tabel 4.15 *Path Coefficient* diketahui bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan (Poltek AMI) Medan mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0.031 dan nilai $P\text{-Values} = 0.873 < 0.05$. Nilai t hitung sebesar $3.160 < t$ tabel 1.96. Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak (H_a diterima). Dengan demikian, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan (Poltek AMI) Medan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Budiarto & Prasetyo, 2019), dan (Sami dkk., Zhao dkk., 2015).

Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan pada Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan, belum membuat kebijakan penerapan budaya organisasi, sehingga masih banyak karyawan yang kepuasan kerja yang juga rendah hal ini bisa dilihat dari jawaban responden bahwasanya terdapat 29 karyawan dari 60 karyawan yang menjawab 20 kurang setuju, 8 tidak setuju, dan 3 sangat tidak setuju dari pernyataan “Saya dan rekan kerja saling bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cepat”. Oleh karena itu diharapkan kepada perusahaan untuk membuat kebijakan penerapan budaya organisasi dengan cara melibatkan para karyawan dalam membuat inovasi dalam pekerjaan, hal ini akan membuat karyawan merasa ikut terlibat dalam pekerjaan tersebut dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan (Poltek AMI) Medan.

4.3.6 Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, Tabel. 4.16 *Specific Indirect Effect* diketahui bahwa tidak pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan (Poltek AMI) Medan mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0.289 dan nilai P-Values = $0.068 < 0.05$. Nilai t hitung sebesar $1.830 > t$ tabel 4.16 Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada (Poltek AMI) Medan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang tiddak mampu dimediasi oleh kepuasan kerja (Budiarto & Prasetyo, 2019) dan (Himawan dkk., 2019).

Hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Landasan mendasar yaitu tentang Gaji dan Sarana dan Prasarana. Gaya kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan yang tidak mampu dimediasi oleh kepuasan kerja pada (Poltek AMI) Medan, Sehingga dilapangan masih banyak karyawan yang belum merasa puas dengan gaya kepemimpinan yang diberikan oleh pimpinan sehingga para karyawan belum merasa puas dalam bekerja dan para karyawan tersebut belum memberikan kinerja yang maksimal pula. Berdasarkan jawaban responden terdapat 29 karyawan dari 60 karyawan yang menjawab 13 kurang setuju dan 7 tidak setuju untuk pernyataan “Pemimpin memiliki kemampuan dalam membimbing saya bekerja”. Oleh karena itu dalam pencapaian kinerja karyawan yang lebih baik di utamakan dalam

peningkatan ataupun penerapan gaya kepemimpinan yang lebih baik pula dengan di perantara oleh kepuasan kerja.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan namun tidak mampu memediasi oleh kepuasan kerja pada Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan (Poltek AMI) Medan.

4.3.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, Tabel 4.16 *Specific Indirect Effect* diketahui bahwa tidak pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang tidak mampu dimediasi oleh kepuasan kerja Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0.011 dan nilai P-Values = $0.892 < 0.05$. Nilai t hitung sebesar $0.136 < t$ tabel 4.16. Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang tidak mampu dimediasi oleh kepuasan kerja pada (Poltek AMI) Medan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang tidak mampu dimediasi oleh kepuasan kerja (Budiarto & Prasetyo, 2019) dan (Himawan dkk., 2019).

Hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan pada (Poltek AMI) Medan, dan harus dibuat kebijakan Budaya Organisasi, dimana semakin baik penerapan budaya organisasi yang diciptakan perusahaan maka karyawan akan semakin merasa puas, sehingga akan menghasilkan kinerja yang semakin tinggi. Berdasarkan jawaban responden terdapat 29 karyawan dari 60 karyawan yang menjawab 24 kurang setuju dan 7 tidak setuju untuk pernyataan “Saya mengikuti dan memahami

perkembangan terhadap kebijakan baru didalam pekerjaan”. Oleh karena itu dalam pencapaian kinerja karyawan yang lebih baik di utamakan dalam peningkatan ataupun penerapan budaya organisasi yang lebih baik pula dengan di perantara oleh kepuasan kerja.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian ini mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan (Poltek AMI) Medan.

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada (Poltek AMI) Medan. Yang berarti Bahwa Semakin baik Gaya Kepemimpinan semakin meningkat Kinerja Karyawan.
2. Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada (Poltek AMI) Medan. Yang Berarti Bahwa Tidak dibuat kebijakan Budaya Organisasi.
3. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada (Poltek AMI) Medan. Kepuasan Kerja semakin meningkat, semakin meningkat Kinerja Karyawan.
4. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan (Poltek AMI) Medan. Yang berarti Bahwa Gaya Kepemimpinan Di(Poltek AMI) Medan Selama ini dengan Bijaksana, mau mendengar masukan dari bawahannya sangat berpengaruh dengan kepuasan Kerja Karyawan.
5. Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan (Poltek AMI) Medan.
6. Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada (Poltek AMI) Medan.
7. Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada (Poltek AMI) Medan

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawannya sehingga dapat mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan.
2. Pimpinan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan diharapkan dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerja dengan optimal.
3. Pimpinan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan diharapkan dapat meningkatkan penerapan budaya organisasi yang ada dengan maksimal agar terciptanya budaya organisasi yang baik bagi perusahaan sehingga memudahkan karyawan mendapatkan kenyamanan dalam bekerja.

Prinsip 5 R Kenyamanan dalam bekerja yaitu:

- ✓ Rapi – Menata barang sesuai tempatnya sehingga mudah dicari dan digunakan.
 - ✓ Resik – Menjaga kebersihan area kerja agar nyaman dan sehat.
 - ✓ Ringkas – Menyingkirkan barang yang tidak perlu agar tidak mengganggu pekerjaan.
 - ✓ Rawat – Menjaga dan merawat peralatan agar tetap dalam kondisi baik.
 - ✓ Rajin – Disiplin dan konsisten dalam menerapkan kebiasaan kerja yang baik.
4. Pimpinan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya dengan cara memberikan reward yang sesuai dan selalu berusaha untuk bisa mengendalikan emosi kepada karyawannya. Karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan diharapkan dapat menerapkan budaya perusahaan berupa AKHLAK dengan

maksimal untuk terus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi sehingga dapat memberikan inovasi-inovasi terbaik kepada perusahaan.

5. Karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dalam hal menghargai karyawan lainnya apapun latar belakangnya untuk menumbuhkan keharmonisan dalam menjunjung budaya perusahaan.
6. Karyawan Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan diharapkan dapat lebih meningkatkan kerjasama dalam bekerja kepada sesama rekan kerja yang ada sehingga waktu dalam penyelesaian masalah yang ada dilapangan dapat ditangani dengan cepat dan tidak mengganggu operasional berjalan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang untuk lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Dalam faktor mempengaruhi Kinerja Karyawan hanya menggunakan faktor Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja, variabel Kepuasan Kerja digunakan sebagai variabel intervening sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen Kinerja Karyawan, belum dibuat kebijakan Budaya Organisasi.
2. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena perbedaan pemikiran, anggapan, dan pemahaman yang berbeda tiap responden serta faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.