

## **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt. Bank Kalteng Cabang Puruk Cahu)**

Roy Romadhony Ampitrian Noor<sup>1</sup>, Hairudinor<sup>2</sup>, Irwansyah<sup>2</sup>

1. Mahasiswa Magister Ilmu Administrasi Bisnis, Fisip ULM Banjarmasin
  2. Dosen Magister Ilmu Administrasi Bisnis, Fisip ULM Banjarmasin
- Jl. Brigjen H. Hasan Basry Banjarmasin 70123  
Telp. / Fax (0511) 3304595, 3304968

### **ABSTRAC**

*This study aims to analyze the influence of situational leadership style variables (X1), organizational climate (X2), on employee performance (Y) with job satisfaction (X3) as intervening variable at PT. Bank Kalteng Branch Puruk Cahu. The number of samples determined is as much as 32 respondents who are the entire population on the object of research. Measurement in questionnaires using Likert scale. Data analysis method used is path analysis.*

*The results of testing on the hypothesis, indicating that the variables of leadership style situasional significant to job satisfaction with regression coefficient of 0.538. The organizational climate has an insignificant effect on job satisfaction with regression coefficient of 0.181. Situational leadership style significant effect on employee performance through job satisfaction with a value of 0.408. Organizational climate has an insignificant effect on employee performance through job satisfaction with a value of 0.137.*

*Keywords: Situational Leadership Style, Organizational Climate, Job Satisfaction, Employee Performance*

### **1. Latar Belakang**

Tingkat keberhasilan pada setiap perusahaan baik itu ialah perusahaan jasa ataupun manufaktur maupun suatu organisasi dapat ditinjau dari beberapa aspek penting, misalnya aspek yang terpenting ialah dari bagian sumber daya manusia. SDM memiliki posisi sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan. Untuk itulah eksistensi sumber daya manusia dalam organisasi sangat kuat. Untuk mencapai kondisi yang lebih baik maka perlu adanya manajemen sumber daya manusia secara memadai sehingga terciptalah sumber daya manusia yang berkualitas, loyal dan berprestasi.

Pada hakekatnya manajemen sumber daya manusia merupakan suatu upaya pengintegrasian kebutuhan personal dengan tujuan organisasi, agar individu dapat memuaskan kebutuhannya sendiri walaupun bekerja untuk tujuan organisasi. Saat ini pengakuan terhadap manusia senantiasa mempunyai kedudukan yang semakin penting. Meskipun kita berada, atau sedang menuju dalam masyarakat yang berorientasi kerja yang

memandang kerja suatu hal mulia tanpa mengabaikan manusia yang melakukan pekerjaan tersebut.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang perbankan dan keuangan, PT. Bank Kalteng memiliki banyak pesaing. Dunia perbankan di Indonesia sangat kompetitif, terlihat dari banyaknya bank yang berdiri dan membuka cabang di seluruh Indonesia, baik bank nasional maupun bank asing. Bank-bank tersebut berusaha menarik nasabah dan senantiasa berusaha meningkatkan eksistensinya guna mendapat kepercayaan dari para nasabahnya terhadap bank tersebut. Seluruh perusahaan perbankan tersebut terus berinovasi dan berkembang, tentunya dengan mempersiapkan segala konsekuensi yang mungkin saja bisa terjadi. Salah satunya menciptakan iklim organisasi yang baik, ditambah dengan gaya kepemimpinan yang baik guna meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Faktor penting lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu faktor gaya kepemimpinan. Dalam banyak penelitian tentang peranan kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan (Heather et.al,

2001, Chen, 2004). Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin dengan melalui orang lain, yaitu pola perilaku yang diperlihatkan pimpinan pada saat mempengaruhi orang lain, seperti dipersepsikan orang lain. Melalui gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin, ia akan mentransfer beberapa nilai seperti penekanan kelompok, dukungan dari orang-orang/karyawan, toleransi terhadap resiko, kriteria pengupahan dan sebagainya. Pada sisi lain, pegawai akan membentuk suatu persepsi subyektif mengenai dasar-dasar nilai yang ada dalam organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang ingin disampaikan pimpinan melalui gaya kepemimpinan.

Pendekatan gaya kepemimpinan untuk menjelaskan interaksi yang terjadi antara

pemimpin dengan bawahan serta anggota organisasi lainnya. Pendekatan ini berdasarkan asumsi bahwa kemampuan untuk memimpin dan mengikuti sangat tergantung pada gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan situasional menempatkan situasi yang dalam hal ini kematangan bawahan mempunyai pengaruh terhadap gaya yang diterapkan pimpinan.

Pada tahun 2014 survey dilakukan tentang kepuasan karyawan terhadap seluruh karyawan PT. Bank Kalteng Cabang Puruk Cahu, dengan jumlah responden 30 orang. Survey ini memiliki 5 item yang diteliti dalam hal kepuasan kerja karyawan yaitu gaji dan tunjangan, sistem promosi, rekan kerja, atasan, dan pekerjaan itu sendiri. Kesimpulan dari survey tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1 Kepuasan Kerja Karyawan Tahun 2014

No.	Item	Tingkat Kepuasan		
		Tidak Puas	Sedang	Puas
1	Gaji dan Tunjangan	33,3%	50%	26,7%
2	Sistem Promosi	40%	30%	30%
3	Rekan Kerja	33,3%	40%	26,7%
4	Atasan	33,3%	40%	26,7%
5	Pekerjaan	20%	50%	30%

Sumber: PT. Bank Kalteng Cabang Puruk Cahu

Berdasarkan tabel di atas hasil kepuasan kerja karyawan tahun 2014 terdapat item gaji dan tunjangan, sistem promosi, rekan kerja, atasan, dan pekerjaan itu sendiri, yang menunjukkan bahwa ketidakpuasan karyawan lebih besar persentase dibanding kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan atas permasalahan tersebut, maka perlu dilakukan penelitian bagaimana faktor gaya kepemimpinan situasional serta iklim organisasi mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan

## 2. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis apakah gaya kepemimpinan situasional memiliki berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
2. Untuk menganalisis apakah iklim organisasi memiliki berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

3. Untuk menganalisis apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
4. Untuk menganalisis apakah iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

## 3. Tinjauan Teori

### Kepemimpinan situasional

Kepemimpinan merupakan keunggulan individu atau beberapa individu pada kelompok, dalam proses mengontrol gejala-gejala sosial. Brown (1936) menjelaskan bahwa pemimpin merupakan bagian kelompok, akan tetapi bisa dipandang menjadi suatu posisi pada potensi tinggi di lapangan. Dalam hal sama, Krech dan Crutfield menjelaskan bahwa dengan kebaikan pada posisinya yang khusus pada kelompok ia berperan merupakan agen primer agar penentuan ideologi kelompok, struktur kelompok, tujuan

kelompok, suasana kelompok dan aktivitas kelompok.

Gaya kepemimpinan situasional diterapkan dengan mengukur tingkat kesiapan dan kematangan dari para karyawan untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Dalam gaya kepemimpinan situasional, perilaku pemimpin berhubungan dengan bagaimana tugas kepemimpinan serta berkaitan dengan hubungan ke bawahan. Dalam melakukan pendekatan tentang sifat/perilaku masih tidak sepenuhnya mampu menjelaskan kepemimpinan. Selain itu, pada penelitian yang terjadi saat ini menyatakan bahwa masih tidak ada gaya kepemimpinan yang lebih tepat bagi manajer/pimpinan di setiap kondisi. Pendekatan situasional menjelaskan bahwa gaya yang digunakan adalah tergantung atas kondisi maupun faktor misalnya tugas, situasi, karyawan, organisasi, dan variabel-variabel lingkungan lainnya.

Teori kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat level kesiapan pengikut dalam notasi R1 hingga R4. Tingkat kesiapan/kematangan pengikut ditandai oleh dua karakteristik sebagai berikut: (i) *the ability and willingness for directing their own behavior*; dan(ii) *the extent to which people have and willingness to accomplish a specific task*.

Kategori dari keseluruhan gaya kepemimpinan di atas diidentifikasi mereka dalam 4 dimensi/bentuk tentang kombinasi atas dua perilaku tersebut yaitu Memberitahukan/*Telling*, Menjajakan/*Selling*, Mengikutsertakan/*Participating*, dan Mendelegasikan/*Delegating*. Sedangkan Thoha (2007) mengemukakan ada beberapa gaya kepemimpinan, diantaranya adalah gaya kepemimpinan situasional, yaitu gaya kepemimpinan yang didasarkan pada saling berhubungannya hal-hal berikut ini: 1) jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, 2) jumlah dukungan emosional yang diberikan oleh pimpinan, 3) tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

### **Iklm Organisasi**

Definisi iklim organisasi pertama kali dikemukakan oleh Forehand and Gilmers (1964) yang menyatakan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang bertahan dalam waktu lama

(Toulson & Smith, 1994:455). Pada tulisan Litwin dan Stringer, seperti dikutip Toulson & Smith (1994:457) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja, dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku karyawan.

Toulson dan Smith (1994:457) mendefinisikan yang terdapat pada jurnalnya yaitu konsep iklim organisasi yang di ternagkan oleh Litwin dan Stringer (1968). Ada 5 (lima) dimensi yang dikemukakan oleh Litwin dan Stringer tentang iklim organisasi yaitu Tanggungjawab/*Responsibility*, Identitas/*Identity*, Kehangatan/*Warmth*, Dukungan/*Support* dan Konflik/*Conflict*. Sedangkan Menurut Higgins (1994:477-478), iklim dipengaruhi oleh 4 (empat) faktor yaitu Manajer/pimpinan, Tingkah laku karyawan, Tingkah laku kelompok kerja dan Faktor eksternal organisasi.

### **Kepuasan Kerja**

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

Menurut Celluci dan De Vries (1978) dalam Fuad Mas'ud (2004) menyatakan bahwa ada 5 (lim) demensi dari kepuasan kerja yaitu kepuasan atas gaji, kepuasan atas promosi, kepuasan atas penyelia, kepuasan atas rekan kerja dan kepuasan atas pekerjaan itu sendiri.

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

dipengaruhi iklim organisasi yang kondusif. Kepuasan Kerja telah diteliti secara luas selama empat dekade terakhir dalam penelitian organisasi (Curran, 1999). Sejumlah studi telah meneliti hubungan antar kepuasan kerja dan berbagai variabel organisasi, diantaranya hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja (Lawler dan Porter, 1969; Locke, 1970; Trovik dan Mc.Givern, 1997).

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

### **Kinerja karyawan**

Istilah kinerja digunakan dalam setiap mengukur suatu hasil yang telah tercapai sehubungan dengan kegiatan atau aktivitas perusahaan, apakah kinerja perusahaan telah baik atau perlu adanya evaluasi-evaluasi kebelakang mengenai hasil yang dicapai. Kinerja selalu digunakan dalam mengukur prestasi maupun tingkat kesuksesan individu maupun kelompok. Kinerja bisa di ukur atau diketahui apabila kriteria kesuksesan telah di tentukan terlebih dahulu. Kriteria kesuksesan dalam hal tujuan atau target tertentu yang ingin di capai.

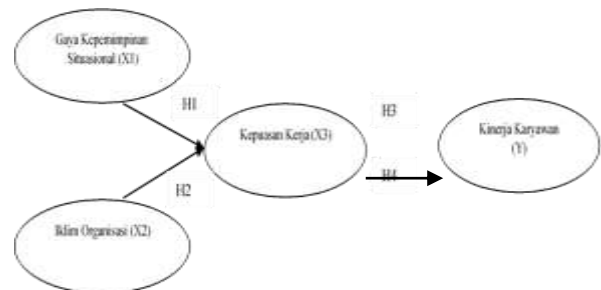
Sedarmayanti (2010) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah diperoleh karyawan, sehingga proses dalam melakukan manajemen atau organisasi secara

keseluruhan, selain itu hasil kerja juga dapat di tunjukan dengan bukti baik secara kualitas ataupun kuantitas. Baik buruk hasil kerja karyawan dapat dipertimbangkan dengan standar kerja yang telah di targetkan perusahaan. Sedangkan menurut Simanjuntak (2005) menyatakan bahwa yang dimaksud kinerja ialah tingkat dalam melakukan pencapaian setiap hasil atas pelaksanaan tugas-tugas tertentu. Jika seorang karyawan melakukan suatu pekerjaan sesuai dengan standar kerja yang di tentukan oleh perusahaan, maka kinerja karyawan tersebut akan tergolong baik. Penilaian kinerja dalam melakukan pencapaian atas potensinya, dalam melakukan segala sesuatu tidak cukup dengan tindakan melaikan harus melakukan penilaian itu.

Menurut Mahmudi (2005) faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja adalah Faktor personal/individu, Faktor kepemimpinan, Faktor tim, meliputi, Faktor system dan Faktor kontekstual (situasional). Sedangkan Indikator dari kinerja pegawai menurut Bernadine (dalam Mas'ud, 2004) adalah Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektifitas dan Kemandirian.

## **4. Model Penelitian**

Adapun model penelitian dan hipotesis dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:



Berdasarkan pada landasan teori dan kerangka pemikiran tersebut di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 : Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan
- H2 : Iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan
- H3 : Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

H4 : Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

### 5. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif penelitian kuantitatif (*positivisme*), yaitu suatu keyakinan dasar yang berakar dari faham ontologi realisme yang menyatakan bahwa realitas itu ada (*exist*) dalam kenyataan yang berjalan sesuai hukum alam (*natural laws*). Metode kuantitatif merupakan penelitian dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Tipe atau metode penelitian kuantitatif ini adalah dengan menggunakan metode survei. Menurut Zikmund (1997), metode penelitian survei merupakan satu bentuk teknik dalam penelitian untuk mencari informasi yang dikumpulkan dari sejumlah sampel berupa orang, dengan pertanyaan-pertanyaan.

Penelitian ini menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini dilaksanakan

pada PT. Bank Kalteng Cabang Puruk Cahu. Dimana sampel pada penelitian ini adalah seluruh karyawan sebanyak 23 karywan.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan Kuisisioner (*Data Primer*) dan Dokumentasi (*Data Sekunder*). Sedangkan teknik penentuan skor menggunakan skala likert. Penggunaan skala likert ini didasarkan pada kegunaan yang sesuai untuk mengukur pendapat, sikap dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang permasalahan sosial (Sugiono, 2008:132)

### 6. Hasil Penelitian dan Pembahasan Pengujian Linieritas

Pengujian linieritas dimaksudkan untuk mengetahui linier atau tidaknya hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria pengujian menyebutkan bahwa apabila nilai probabilitas < level of significance (alpha ( $\alpha=5\%$ )) maka dinyatakan ada hubungan linier antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil pengujian linieritas disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 1.2 Hasil pengujian linieritas

Eksogen	Endogen	F	Sig.
Gaya Kepemimpinan Situasional	Kepuasan Kerja	22.296	0.000
Iklim Organisasi	Kepuasan Kerja	11.285	0.002
Gaya Kepemimpinan Situasional	Kinerja Karyawan	23.300	0.000
Iklim Organisasi	Kinerja Karyawan	19.813	0.000
Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	114.047	0.000

Sumber : Data diolah, 2017

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa semua hubungan eksogen terhadap endogen menghasilkan probabilitas <level of significance (alpha ( $\alpha=5\%$ )). Dengan demikian dapat dinyatakan semua hubungan eksogen terhadap endogen dinyatakan linier

### Goodness of Fit Model

Adapun hasil *Goodness of fit Model* yang telah diringkas dalam tabel berikut :

Tabel 1.3 hasil *Goodness of fit Model*

Variabel	R <sup>2</sup>
Kepuasan Kerja	0.446
Kinerja Karyawan	0.830
$R_m^2 = 1 - ((1 - R_{Komitmen}^2) * (1 - R_{Kinerja Karyawan}^2))$ $R_m^2 = 1 - ((1 - 0.446) * (1 - 0.830)) = 0.906$	

Sumber: Data diolah, 2017

R-square variabel kepuasan kerja bernilai 0.446 atau 44.6%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman kepuasan kerja mampu dijelaskan oleh gaya kepemimpinan situasional dan iklim organisasi sebesar 44.6%, atau dengan kata lain kontribusi gaya kepemimpinan situasional dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 44.6%, sedangkan sisanya sebesar 55.4% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

R-square variabel kinerja karyawan bernilai 0.830 atau 83.0%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh gaya kepemimpinan situasional, iklim organisasi, dan

kepuasan kerja sebesar 83.0%, atau dengan kata lain kontribusi gaya kepemimpinan situasional, iklim organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 83.0%, sedangkan sisanya sebesar 17.0% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini

*Koefisien Determinasi Total ( $R_m^2$ )* bernilai 0.906 atau 90.6%. Hal ini dapat menunjukkan

bahwa keragaman kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh model secara keseluruhan sebesar 90.6%, atau dengan kata lain kontribusi gaya kepemimpinan situasional, iklim organisasi, dan kepuasan kerja secara keseluruhan terhadap kinerja karyawan sebesar 90.6%, sedangkan sisanya sebesar 9.4% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

### **Pengujian Hipotesis Parsial**

Pengujian hipotesis dapat diketahui melalui ringkasan pada tabel berikut :

Tabel 1.4 Hasil Pengujian Hipotesis

<b>Eksogen</b>	<b>Endogen</b>	<b>Koef.</b>	<b>T statistics</b>	<b>Prob.</b>
Gaya Kepemimpinan Situasional	Kepuasan Kerja	0.538	3.006	0.005
Iklim Organisasi	Kepuasan Kerja	0.181	1.015	0.319
Gaya Kepemimpinan Situasional	Kinerja Karyawan	0.029	0.254	0.801
Iklim Organisasi	Kinerja Karyawan	0.216	2.102	0.045
Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	0.758	7.234	0.000

*Sumber: Data diolah, 2017*

Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja menghasilkan nilai T statistics sebesar 3.006 dengan probabilitas sebesar 0.005. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas < alpha (5%). Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja menghasilkan nilai T statistics sebesar 1.015 dengan probabilitas sebesar 0.319. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas > alpha (5%). Hal ini berarti tidak terdapat pengaruh signifikan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai T statistics sebesar 0.254 dengan probabilitas sebesar 0.801. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas > alpha (5%). Hal ini berarti tidak terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Iklim organisasi terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai T statistics sebesar 2.102 dengan probabilitas sebesar 0.045. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa

probabilitas < alpha (5%). Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan Iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai T statistics sebesar 7.234 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas < alpha (5%). Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan secara langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

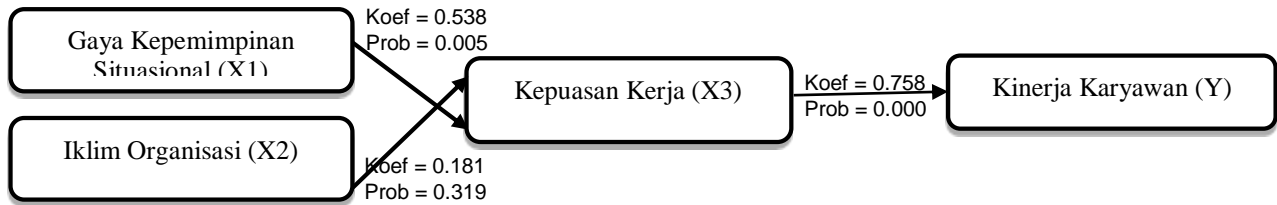
Selanjutnya pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja diketahui bahwa terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja, dan terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Oleh karena kedua jalur signifikan maka dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. dengan demikian kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan.

Berikutnya pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja diketahui bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan iklim organisasi terhadap kepuasan

kerja, dan terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Oleh karena salah satu jalur tidak signifikan maka dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

**Konversi Diagram Jalur ke dalam Model Pengukuran**

Konversi diagram jalur ke dalam model pengukuran dimaksudkan untuk mengubah model diagram menjadi model pengukuran berbasis data empiric yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen secara langsung maupun secara tidak langsung



Model empirik yang dihasilkan adalah sebagai berikut :

**Model 1 :  $KK = 0.538 GKS + 0.181 IO$**

**Model 2 :  $KI = 0.029 GKS + 0.216 IO + 0.758 KK$**

Adapun pengaruh secara langsung maupun secara tidak langsung sebagaimana disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 1.5 Hasil Pengaruh Langsung dan tidak Langsung

Eksogen	Mediasi	Endogen	Koefisien		
			Direct	Indirect	Total
GKS		KK	0.538*		0.538
IO		KK	0.181		0.181
GKS	KK	KI	0.029	0.408*	0.437
IO	KK	KI	0.216*	0.137	0.353
KK		KI	0.758*		0.758

Keterangan : \* (signifikan)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa:

Koefisien pengaruh langsung gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja sebesar 0.538\*. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian semakin baik gaya kepemimpinan situasional maka cenderung dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Koefisien pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0.181. Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian semakin baik iklim organisasi maka

cenderung dapat meningkatkan kepuasan kerja, meskipun peningkatan tersebut tidak signifikan.

Koefisien pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0.408\*. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian semakin tinggi kepuasan kerja yang disebabkan oleh semakin baiknya gaya kepemimpinan situasional maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Koefisien pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0.137. Hal ini

menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian semakin tinggi kepuasan kerja yang disebabkan oleh semakin baiknya iklim organisasi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan

## **7. Saran**

Dari kesimpulan penelitian ini, maka dapat disarankan:

1. Kepada pihak PT. Bank Kalteng Cabang Puruk Cahu dimana gaya kepemimpinan situasional menunjukkan pengaruh yang paling dominan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja merupakan variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan. maka hal ini dapat dijadikan titik fokus untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Bank Kalteng Cabang Puruk Cahu.
2. Walaupun iklim organisasi berpengaruh tidak secara signifikan, namun memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Maka sepatutnya pihak PT. Bank Kalteng Cabang Puruk Cahu meningkatkan kualitas iklim organisasi, misalnya dengan meningkatkan kegiatan pada hari-hari libur, seperti *gathering day* atau kegiatan *outbond* untuk mengurangi rasa kesenjangan antara karyawan dengan pimpinan

## **DAFTAR PUSTAKA**

### **Buku**

- Ferdinand, Augusty, 2006. *Metode Penelitian Manajemen*, Edisi Kedua, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gay, L.R & Diehl, P.L, 1992. *Research Method For Bussiness and Management*
- Ghozali, Imam, 2006. *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gilmer, V.H, 1996. *Industrial Psychology*, Mc Graw Hill Book Company, USA
- Hamalik, Oemar, 2007. *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu :*

*Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta

- Handoko, T. Hani, 2003. *Manajemen Edisi 2*, BPKE, Yogyakarta
- Harini Agustina, 2002. *Analisis Hubungan Antara Komitmen Pegawai Dengan Iklim Organisasi dan Kinerja Pegawai*
- Hersey, Paul & Ken Blanchard, 1993. *Management Of Organizational Behaviour*, Prentice Hall Inc, Engelwood Cliffs, New Jersey
- Locke, E.A, 1976. *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, John Willy and Sons, New York
- Luthans, Fred, 2006. *Perilaku Organisasi : Edisi Sepuluh*, Penerbit Andi Yogyakarta
- Mahmudi, 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta
- Mas'ud, Fuad, 2004. *Survei Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Porter, L.W & Lawler, E.E III, 1986. *Managerial Attitudes and Performance*, Richard D. Irwin, Homewood
- Rivai, Veithzal dan Basri Mohdfawzi Ahmad, 2005. *Performance Appraisal System Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Robbins, Stephen P, 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, PT. Indeks, Jakarta
- Salim, Peter, 2002. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Kontemporer*, English Press, Jakarta
- Sedarmayanti, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, PT. Rafika Aditama, Bandung
- Simanjuntak, J. Payaman, 2008. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta
- Sugiyono, 2006. *Manajemen Penelitian Administrasi Dilengkapi Dengan Metode R & D*, Alfabeta, Bandung
- Thoha, Miftah, 2007. *Kepemimpinan Dalam Manajemen, Edisi 12*, PT. Raja Grafindo Perkasa, Jakarta



Thoha, Miftah, 2007. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, PT. Raja Grafindo Perkasa, Jakarta

**Jurnal**

Brighide Lynch, 2015. *Partnering For Performance In Situational Leadership : a person-centered leadership approach*

Edward E. Lawler III, Douglas T. Balai, Greg R. Oldham, 1974. *Organizational Climate : Relationship To Organizational Structure, Process and Performance*

Lok dan Crawford, 2004. *The Effect of Organizational Culture and Leadership Style On Job Satisfaction and Organizational Commitment Across-National Comparison*, The Journal of Management Development

Lund, Daultram B, 2003. *Organizational Culture and Job Satisfaction*, Journal of Bussiness & Industrial Marketing, Vol. 18 No. 3 PP. 219-236

Nurul Hidayat, Djamhur Hamid, Ika Ruhana. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi*

*Terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada karyawan PT. Taspen KUC Malang)*

Ostroff, C, 1992. *The Relationship Between Attitudes and Performance An Organozation Level Analysis*, Journal Of Applied Psychology. 77 (68) : 933-974

Ridwan, 2012. *Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan pada Sekretariat DPRD Kota Kediri.*

Rio Leanderita Farindra, dkk, 2009. *Analisis Variabel Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Komunikasi dan Budaya Nasional Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.*

Soon Hee Kim, 2002. *Participative Management and Job Satisfaction : Lesson For Management Leadership*, Public Administration Review, Vol 62. No.2, P. 231-241

Sri Junandi dan Maryono, 2012. *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pustakawan Universitas Gajah Mada.*

Toulson dan Smith, [http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009-\\_06\\_01\\_archive.html](http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009-_06_01_archive.html)