JANAKA
Jurnal Pengabdian Masyarakat
STAI Darussalam Nganjuk_____ISSN : 2654-8186 (Online) - 2654-7686 (Print)

Gaya Kepemimimpinan Patrenalistik, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Intervening Kepuasan Kerja Pada Perusahaan Keluarga

(Studi Kasus Rumah Sakit Swasta X di Kabupaten Pacitan)

Qausya Faviandhani[1], Denis Fidita Karya[2], Resti Pringgadini Ari Widjaja[1]

[1] Fakultas Ekonomi Universitas Narotama Surabaya, Indonesia
[2] Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nahdatul Ulama Surabaya

Email : qausya@gmail.com, denisfk@unusa.ac.id, resti.pawidjaja@gmail.com

Submission : June, 09 2018
Review : September, 09 2018
Publication : November,30 2018

ABSTRACT

Family companies are an interesting phenomenon in the business world today, many companies in the world are family companies. Business development can not be separated from the leadership role that is applied from every leader in each generation, leadership succession greatly influences the continuity of family companies. In addition to leadership roles, employee performance is one determinant of the success of the company's goals. Other factors that influence employee performance are include patrenalistic leadership style, organizational culture, work environment and job satisfaction. This research aimed to analyze the effect of paternalistic leadership style, organizational culture and work environtment on employee's performance with employee's satisfaction as the intervening. This research was conducted in one of the private hospitals in East Java Pacitan Regency. The data collected from 25 respondents by using census. The data were analysed by using Structural Equation Modeling (SEM) with Partial Least Square (PLS). The Result of this research showed that the effect of paternalistic leadership style and organizational culture, work environtement on employee's satisfaction (as variable intervening) is positive and significant and the impact of employee's satisfaction on employee's performance is positive and significant.

Keyword : patrenalistic leadership style, organization culture, work environtment, employee's satisfaction, employee's performance

PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga menjadi fenomena menarik di dalam dunia bisnis saat ini, banyak perusahaan di dunia yang merupakan perusahaan keluarga. Dimana perusahaan - perusahaan keluarga tersebut banyak memberikan kontribusi bagi negara (Halim, 2013). Menurut PWC (2014) bahwa lebih dari 95% bisnis di Indonesia adalah dimiliki keluarga, sedangkan di Asia Tenggara, 60% perusahaan terbuka (tbk.) adalah merupakan perusahaan keluarga. PWC (2014) menjelaskan bahwa perusahan keluarga di Indonesia memberikan kontribusi 25% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perusahaan keluarga memberikan kontribusi yang signifikan bagi perekonomian negara.

Rumah Sakit Swasta X merupakan salah satu perusahaan keluarga yang bergerak dibidang kesehatan di Kabupaten Pacitan Jawa Timur. Sejak awal berdiri sampai dengan sekarang, kepemimpinan perusahaan

masih dipegang secara langsung oleh pemilik. Pewarisan kepemimpinan dianggap sebagai salah satu prioritas perusahaan, terutama perusahaan keluarga (PWC, 2014). Perkembangan dan keberhasilan bisnis tidak lepas dari peran kepemimpinan yang diterapkan dari setiap pemimpin di setiap generasi, suksesi kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan keluarga (Halim, 2013). Sukses tidaknya pencapaian tujuan perusahaan ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Tanpa adanya peran kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan perusahaan mungkin menjadi lemah karena perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadi sedangkan perusahaan bergerak untuk mencapai tujuan bersama (Sumarni, 2011). Setiap pemimpin mempunyai karakteristik yang berbeda - beda, dari karakteristik akan menghasilkan gaya kepemimpinan (Mustamu dan Prasetya, 2014).

Gaya kepemimpinan adalah cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para bawahannya untuk berbuat sesuatu. Gaya kepemimpinan merupakan sifat dan pemimpin yang diterapkan kepada bawahannya untuk membimbing bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan (Kartono, 2002 dalam Khairizah, Noor dan Suprapto, 2015). Bermacam-macam gaya kepemimpinan dapat digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi bawahannya, sehingga dapat meningkatkan kinerja bawahannya dalam melakukan pekerjaan. Kepemimpinan paternalistik adalah gaya kepemimpinan yang mengkombinasikan kedisiplinan yang tinggi dan wewenang, dengan kebajikan figur bapak, dan integritas moral di dalam suasana yang personal (Cheng et al, 2004 dalam Firidinata dan Mas'ud, 2017). Ogbonna dan Harris (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya (Muhajir, 2014).

Budaya organisasi merupakan bagian dari kehidupan organisasi yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan efektivitas seluruh karyawan (Sutanto, 2002 dalam Sumarni, 2011). Kotter dan Heskett (1997) menemukan bahwa perusahaan dengan budaya yang mementingkan setiap komponen utama manajerial dan kepemimpinan manajerial pada semua tingkat akan berkinerja melebihi perusahaan - perusahaan yang tidak memiliki ciri - ciri budaya dengan perbedaaan yang sangat besar (Firidinata dan Mas'ud, 2017). Faktor – faktor lain yang memengaruhi kinerja adalah lingkungan kerja.

Lingkungan kerja mempunyai kontribusi yang cukup besar dalam peningkatan kinerja. Lingkungan kerja mengarah kepada beberapa aspek diantaranya manajemen, struktur organisasi, dan deskripsi kerja, kebebasan, lingkungan fisik yang memuaskan, seperti tersedianya tempat ibadah, ruangan yang cukup nyaman untuk bekerja, ventilasi yang baik, keamanan, jam kerja yang sesuai dan tugas - tugas yang bermakna. Kondisi lingkungan dalam variasi - variasi yang relative sederhana dalam suhu, kebisingan, penerangan, atau mutu daerah dapat mendorong efek - efek yang berarti terhadap sikap dan kinerja pegawai. Selain itu rancangan yang memperhatikan jumlah ruang kerja, pengaturan atau tata letaknya dan tingkat kekuasaan pribadi yang diberikan, mempengaruhi kinerja dan tingkat kepuasan pegawai (Budianto dan Kartini, 2015).

Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi (Dessler, 2006). Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Dalam mencapai tujuan organisasi, tidak terkecuali perusahaan keluarga selain dukungan dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja, kepuasan kerja merupakan variabel penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan dampak atau hasil dari keefektifan performance dan kesuksesan dalam bekerja. Kepuasan kerja

yang rendah pada organisasi adalah rangkaian dari menurunnya pelaksanaan tugas, meningkatnya absensi, dan penurunan moral organisasi (Yukl, 1989 dalam Muhajir, 2014).

Pada penelitian ini, peneliti bermaksud untuk menguji kembali penelitian yang dilakukan oleh Firidinata dan Mas'ud pada tahun 2017, dengan menambahkan variabel independen, dan kemudian merubah variabel intervening. Penelitian ini dilakukan pada objek penelitian yang berbeda yaitu pada perusahaan keluarga yang bergerak dibidang kesehatan di kota Pacitan Jawa Timur. Dengan ini peneliti mengambil judul penelitian "Gaya Kepemimpinan Patrenalistik, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Intervening Kepuasan Kerja Pada Perusahaan Keluarga (Studi Kasus Rumah Sakit Swasta X di Kabupaten Pacitan)"

TINJAUAN PUSTAKA

Gaya Kepemimpinan Patrenalistik

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Rivai, 2004 dalam Nugroho, 2018). Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi (Robbins, 2006 dalam Muhajir, 2014).

Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, 1992 dalam Erlangga, Frinaldi dan Magriasti, 2013). Menurut Tampubolon (2007), gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja dan motivasi bawahannya (Erlangga, Frinaldi dan Magriasti, 2013).

Cheng et al (2004) mengemukakan bahwa kepemimpinan paternalistik adalah gaya kepemimpinan yang mengkombinasikan kedisiplinan yang tinggi dan wewenang, dengan kebajikan figur bapak, dan integritas moral di dalam suasana yang personal (Firidinata dan Mas'ud, 2017). Gaya kepemimpinan patrenalistik adalah bentuk gaya kepemimpinan pertama (*Democratic*) dan kedua *(Dictatorial*). Yang pada dasarnya kehendak pemimpin juga harus berlaku, namun dengan jalan atau melalui unsur-unsur demokrasi. Sistem ini dapat diibaratkan "Diktator" yang berselimutkan "Demokratis" (Arep dan Tanjung, 2003 dalam Basuki, 2009).

Kepemimpinan paternalistik adalah gaya kepemimpinan yang menjunjung nilai-nilai budaya dan moralitas didalam organisasinya (Irawanto et al, 2012 dalam Firidinata dan Mas'ud, 2017). Pola umum gaya kepemimpinan menurut Gibson ada 4, yaitu otoriter, paternalistik, laissez faire dan demokrasi (Kartono, 2006 dalam Erlangga, Frinaldi dan Magriasti, 2013). Kepemimpinan paternalistik merupakan pemimpin yang perannya diwarnai oleh sikap kebapakan dalam arti bersifat melindungi, mengayomi, dan menolong anggota organisasi yang dipimpinnya. Tipe pemimpin yang paternalistik banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional, umumnya di masyarakat yang agraris. Popularitas pemimpin yang paternalistik di lingkungan masyarakat demikian disebabkan oleh faktor seperti kuatnya ikatan primordial, extended family system, kehidupan masyarakat yang komunalistik, peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat, masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seseorang anggota masyarakat dengan anggota masyarakat yang lainnya. Ciri-ciri kepemimpinan paternalistik adalah:

1. Pimpinan mampu berperan layaknya seorang bapak.
2. Terlalu bersifat melindungi.
3. Pengambilan keputusan pada diri pemimpin.
4. Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.
5. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi.
6. Menuntut alur atau proses pekerjaan sesuai dengan apa yang telah ada dan dijalankan.

Nilai-nilai organisasional yang dianut pemimpin paternalistik:

1. Mengutamakan kebersamaan.
2. Kepentingan bersama dan perlakuan yang seragam terlihat menonjol.
3. Hubungan atasan dengan bawahan lebih bersifat informal.
4. Pemimpin paternalistik terlalu melindungi para bawahan yang pada gilirannya dapat berakibat bahwa para bawahan itu takut bertindak karena takut berbuat kesalahan.
5. Hanya pemimpin yang mengetahui seluk beluknya organisasional, sehingga keputusan diambil oleh pemimpin dan bawahan tinggal melaksanakannya saja. Konsekuensinya, para bawahan tidak dimanfaatkan sebagai sumber informasi, ide, dan saran.
6. Para bawahan tidak didorong untuk berfikir inovatif dan kreatif.

(Kartono, 2006 dalam Erlangga, Frinaldi, dan Magriasti, 2015)

Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2008) mengartikan bahwa budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu - individu yang memiliki latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa (Taurisa dan Ratnawati, 2012). Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan, dan diperkuat serta diperkenalkan kepada karyawan melalui proses sosialisasi (Nurtjahjani dan Masreviastuti, 2007 dalam Taurisa dan Ratnawati, 2012). Melalui sosialisasi ini, karyawan diperkenalkan tentang tujuan, strategi, nilai-nilai, dan standar perilaku organisasi serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan.

Menurut Rivai (2004), berpendapat bahwa budaya ada dalam tiga tingkat, yaitu artifact, nilai-nilai yang didukung *(espoussed values)* dan asumsi yang mendasari *(basic assumption*). Artifact yaitu hal-hal yang ada untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya, dalam artifact termasuk produk, jasa, bahkan pola tingkah dari anggota sebuah organisasi dan artifact ini menurut Schein adalah budaya organisasi tingkat pertama. *Espoussed values* adalah alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu dan ini merupakan budaya organisasi tingkat kedua. Budaya organisasi tingkat ketiga yaitu *Basic Assumption* yaitu keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi (Muhajir, 2014).

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan hubungan yang terjadi dengan karyawan di tempat kerja. Segala sesuatu yang berada di tempat kerja merupakan lingkungan kerja. Karyawan berada dalam sebuah lingkungan kerja ketika karyawan melakukan aktivitas pekerjaan, dan segala bentuk hubungan yang melibatkan karyawan tersebut termasuk dari lingkungan kerja. Indikator pengukuran lingkungan kerja didasarkan pada sub komponen dari lingkungan kerja tersebut, dan bisa dijelaskan sebagai berikut pengukuran lingkungan kerja dari lingkungan teknologi, lingkungan manusia, dan lingkungan organisasional (Noah dan Steve, 2012 dalam Josephine dan Harjanti, 2017).

Menurut Sedarmayanti (2009) menyebutkan bahwa lingkungan kerja adalah bkeseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan kerja dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan, menurut Agus Ahyari (2006) lingkungan kerja merupakan dimana para karyawan tersebut bekerja. lingkungan kerja adalah tempat dimana karyawan itu bekerja yang didalamnya terdapat fasilitas - fasilitas yang menunjang karyawan dalam beraktivitas atau bekerja (Budianto dan Katini, 2015).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja seringkali disamakan dengan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Sikap disini diartikan sebagai tingkat perasaan positif atau negatif yang dirasakan seseorang terhadap obyek – obyek tertentu, seperti tempat, benda atau orang lain (Miner, 1998 dalam Respatiningsih dan Sudirjo, 2015).

Lawler dalam Robbins (2006), mengatakan ukuran kepuasan sangat diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung dari kesesuaian atau keseimbangan (equity) antara yang

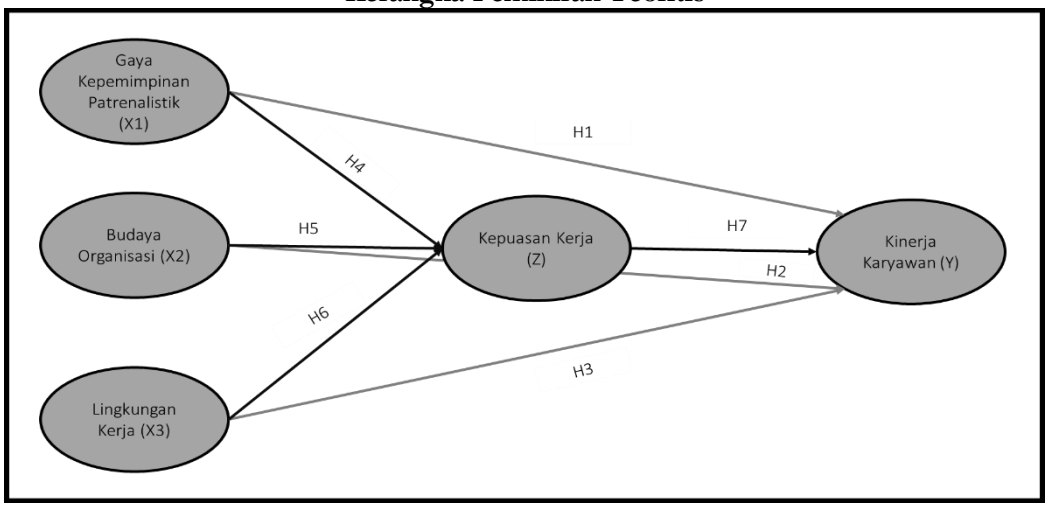
diharapkan dengan kenyataan. Indikasi kepuasan kerja biasanya dikaitkan dengan tingkat absensi, tingkat perputaran tenaga kerja, disiplin kerja, loyalitas dan konflik dilingkungan kerja (Muhajir, 2014).
Kalleberg (1977) dalam Seifert dan Umbach (2007) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah orientasi afektif secara keseluruhan pada bagian dari individu terhadap peran kerja mereka yang berlangsung saat ini. Sedangkan menurut Robbin dan Judge (2009) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakter - karakter pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja merupakan penilaian dan sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, hubungan antar teman kerja, dan hubungan sosial di tempat kerja.
Secara sederhana kepuasan kerja atau *job satisfaction* dapat disimpulkan sebagai apa yang membuat seseorang menyenangi pekerjaan yang dilakukan karena mereka merasa senang dalam melakukan pekerjaannya.

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja menunjukkan tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Semakin tinggi kinerja karyawan, maka produktivitas organisasi secara keseluruhan akan meningkat (Taurisa dan Ratnawati, 2012).
Robbins dan Judge (2012) menjelaskan bahwa kinerja karyawan pada dasarnya adalah kemampuan karyawan dalam menyeluruh pekerjaan yang ditangani dan sikap positif yang ditunjukkan karyawan di tempat kerja. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan artinya karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik (sesuai dengan standar yang telah ditetapkan), dan karyawan berperilaku positif yang ditunjukkan dari sikapnya untuk mentaati peraturan perusahaan, dan lainnya. Komponen kinerja karyawan meliputi tiga komponen, yaitu: *task performance, citizenship, dan counterproductivity* (Josephine dan Harjanti, 2017). Sedangkan menurut Mangkunegara (2009) kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.

Kerangka Pemikiran Teoritis Dan Perumusan Hipotesis

Gambar 1.
Kerangka Pemikiran Teoritis



Pengaruh Gaya Kepemimpinan Patrenalistik Terhadap Kinerja Karyawan

Saputro dan Siagian (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja yang ada dalam diri karyawan. Menurut Arep dan Tanjung (2003) dalam Basuki (2009) bahwa kepemimpinan patrenalistik merupakan gabungan dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan diktator. Penelitian yang dilakukan Eliana (2016) di Sekertariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung, menunjukkan hasil bahwa

gaya kepemimpinan demokratis memberikan pengaruh cukup besar terhadap peningkatkan kinerja pegawai. Dari penjelasan diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Gaya kepemimpinan patrenalistik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian Taurisa dan Ratnawati (2012) membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi pada objek penelitian tersebut semakin tinggi maka tingkat kinerja karyawannya. Penelitian lain yang dilakukan oleh Praptadi (2009) memberikan hasil yang sama dimana terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Hasil penelitian Waridin dan Masrukhin (2006) menunjukan bahwa budaya organisasi yang diindikasikan dengan budaya dituntutnya pegawai mencari cara-cara yang lebih efektif dan berani menanggung resikonya, cermat dalam melaksanakan pekerjaan, perhatian pada kesejahteraan pegawai, tuntutan konsentrasi yang dicapai, semangat yang tinggi dalam bekerja, serta kewajiban dalam merealisasikan target dan tugas instansi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Muhajir, 2014). Berdasarkan uraian di muka, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan lingkungan kerja dan kinerja karyawan didasarkan pada temuan penelitian Leblebici (2014), Roelofsen (2002). Musriha (2011) dalam Josephine dan Harijanti (2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman menyebabkan tingkat konsentrasi karyawan dalam bekerja meningkat, dan kondisi tersebut menyebabkan tingkat produktivitas kerja karyawan meningkat. Lingkungan kerja yang baik lingkungan fisik maupun non fisik memberikan dukungan terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan. Lee dan Brand (2005) menyatakan bahwa lingkungan kerja dalam sebuah perusahaan diharapkan memberikan dukungan terhadap kinerja karyawan. Upaya untuk memastikan bahwa lingkungan kerja mendukung maka model dari tempat kerja yang fleksibel lebih disarankan, artinya tempat kerja yang disesuaikan dengan kondisi yang situasional berhubungan dengan karyawan maupun karakteristik dari pekerjaan yang ditangani karyawan (Josephine dan Harijanti, 2017). Dari penjelasan diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Patrenalistik Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian Mahdi (2016) menunjukkan bahwa secara simultan kepemimpinan paternalistik memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H4 : Gaya kepemimpinan patrenalistik berpengaruh positif terhadap kepusan kerja

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan (Robbins, 2002 dalam Brury, 2016). Budaya organisasi yang dijalankan memiliki fungsi yang mampu memberikan persepsi positif bagi pegawai. Sehingga budaya organisasi yang dijalankan akan mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi lebih dalam bekerja. Hal tersebut merupakan cerminan dari kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian Taurisa dan Ratnawati (2012) membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sari, Sampurno dan Wahyono (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Dari penjelasan diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H5 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian Wibowo, Al Musadieq, dan Nurtjahjono (2014) bahwa lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian

Aruan dan Fakhri (2015) menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja baik secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H6 : Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian Respatiningsih dan Sudirjo (2015) menunjukkan bahwa secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain yang dilakukan oeh Changgriawan (2017) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja karyawan memberikan pengaruh yang lebih besar daripada motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dimana kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari penjelasan diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H7 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

METODEL PENELITIAN

Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini variabel yang digunakan terdiri dari variabel dependen, variabel intervening, dan variabel independen. Variabel dependen yang digunakan kinerja karyawan, variabel intervening yang digunakan adalah kepuasan kerja, sedangkan variabel independen yang digunakan adalah gaya kepemimpinan paternalistik, budaya organisasi dan lingkungan kerja.

Tabel 1
Variabel dan Indikator

Nama Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Variabel Independen		
Gaya Kepemimpinan Patrenalistik (X_1)	Kepemimpinan paternalistik adalah gaya kepemimpinan yang menjunjung nilai-nilai budaya dan moralitas didalam organisasinya.	$X_{1.1}$ Mewajibkan karyawan untuk mematuhi prosedur dan standar kerja $X_{1.2}$ Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan $X_{1.3}$ Dapat menerima kritik dan saran $X_{1.4}$ Peduli terhadap kehidupan pribadi karyawan $X_{1.5}$ Memberikan sarana untuk berkerja lebih baik Sumber : Irawanto et al, 2012 dalam Firidinata dan Mas'ud, 2017
Budaya Organisasi (X_2)	Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dianut bersama sebagai aturan atau pedoman untuk berperilaku didalam organisasi.	$X_{2.1}$ Berorientasi pada proses $X_{2.2}$ Bersikap ramah $X_{2.3}$ Berbagi informasi dengan karyawan baru $X_{2.4}$ Menjunjung tinggi norma dan aturan yang berlaku $X_{2.5}$ Mengikuti aturan dan prosedur untuk mencapai hasil yang telah ditargetkan

		Sumber : Mas'ud, 2004 , Sobirin, 2007 dalam Firidinata dan Mas'ud, 2017
Lingkungan Kerja (X_3)	Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan kerja dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok.	X3.1 Kondisi ruangan tempat bekerja cukup sinar (Penerangan Cahaya) X3.2 Sarana dan prasarana tempat bekerja menunjang pekerjaan karyawan (Ruang Gerak) X3.3 Tercipta suasana dan hubungan yang baik antara sesama pekerja/karyawan (Hubungan Pegawai) X3.4 Keamanan tempat bekerja menjadi pertimbangan bagi perusahaan (Keamanan dan Kenyamanan) X3.5 Tempat bekerja berada di tengah kota yang tidak padat penduduk dan tidak dekat dengan daerah industri (Suara Bising) Sumber : Sedarmayanti, 2009 dalam Budianto dan Katini, 2015
Variabel Intervening		
Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja adalah orientasi afektif secara keseluruhan pada bagian dari individu terhadap peran kerja mereka yang berlangsung saat ini.	Z_1 Perusahaan memberikan peluang karir bagi karyawan (Dimensi Ekstrinsik – Karir) Z_2 *Reward* atau kompensasi yang diberikan perusahaan sesuai bagi karyawan (Dimensi Ekstrinsik – Keuangan) Z_3 Sumber daya yang dibutuh dalam menunjang operasional perusahaan tersedia (Dimensi Ekstrinsik – Kebutuhan sumber daya) Z_4 Tujuan perusahaan tersampaikan dengan jelas sehingga target dan hasil dapat tercapai(Dimensi Intrinsik – Hasil Pekerjaan yang jelas) Z_5 Hubungan baik dan komunikasi baik antara sesama karyawan dan pimpinan terjalin dengan baik (Dimensi Ekstrinsik – Hubungan kerja)

		Sumber : Kalleberg, 1977 dalam Seifert & Umbach, 2007
Variabel Dependen		
Kinerja Karyawan (Y)	*Job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.	Y_1 Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan target perusahaan (Kuantitas) Y_2 Pekerjaan yang dilakukan dilakukan sesuai dengan SOP perusahaan (Kualitas) Y_3 Angka terjadinya kematian/kecelakaan kerja berkurang atau tidak ada (Tanggung Jawab) Y_4 Dapat menyelesaikan masalah lapangan dengan sigap tanpa menunggu komando perintah (Insiatif) Y_5 Pekerjaan diselesaikan secara *team work* tidak secara individu (Kerjasama) Sumber : Mangkunegara, 2009

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2016). Mengingat jumlah populasi yang relatif sedikit dan untuk memenuhi syarat sampel minimum pada teknik analisis SEM, maka penelitian ini dilakukan dengan metode sensus, yaitu seluruh elemen dalam populasi digunakan sebagai sampel penelitian (Cooper dan Emory,1996 dalam Taurisa dan Ratnawati, 2012). Oleh karena itu, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 25 karyawan Rumah Sakit Swasta X di Kabupaten Pacitan.

Metoda Analisis Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menyebarkan satu set kuesioner kepada responden penelitian yang terpilih untuk dijadikan sampel. Skala yang dipakai dalam pengukuran jawaban responden dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Skala ini digunakan untuk mengukur tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap serangkaian pernyataan yang mengukur suatu obyek (Istijanto, 2005). Dengan menggunakan skala 1 sampai dengan 5. Skala pengumpulan data dengan skala 1 s/d 5 dapat diinterprestasikan sebagai berikut :

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

Data yang diperoleh dari responden diolah dengan menggunakan Model Persamaan Struktural *(Structural Equation Modeling/ SEM*). Namun karena pada penelitian ini tidak hanya terdapat indikator reflektif tetapi juga formatif maka teknik analisis yang tepat adalah SEM dengan menggunakan analisis regresi *partial (Partial Least Square/PLS*) karena PLS mampu untuk mengakomodasi dua jenis indikator tersebut.

Diskusi Dan Hasil

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Rumah Sakit Swasta X di Kabupaten Pacitan, dimana sebanyak 25 responden yang menjadi objek penelitian. Berikut informasi mengenai gambaran umum responden :

Tabel 2
Gambaran Umum Responden

No	Karakteristik Demografi	Kategori	Frekuensi (orang)
1	Jenis Kelamin	a. Laki –laki b. Perempuan	a. 5 b. 20
2	Usia	a. 20 – 30 tahun b. 31 – 40 tahun c. ≥ 41 tahun	a. 7 b. 13 c. 5
3	Pendidikan Terakhir	a. SD b. SMP c. SMA/SMK d. Diploma e. Sarjana f. Lainnya	a. - b. 2 c. 2 d.11 e. 8 f. 2
4	Lama Bekerja	a. ≤ 5 tahun b. ≥ 5 tahun	a. 13 b. 12

Sumber : Data Primer dan Data Sekunder, 2018

Uji Validitas dan Reliabilitas

Indikator dikatakan valid dan reliabel secara konstrak apabila mempunyai nilai faktor loading lebih besar atau sama dengan 0,5. Berdasarkan uji measurement model tersebut maka nilai outer loading dari masing – masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

Kode	Outer Loadings	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Kepemimpinan Patrenalistik		0.8018	0.7625
x11	0.6762		
X12	0.6429		
X13	0.7879		
X14	0.8651		
X15	0.8247		

Kode	Outer Loadings	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Budaya Organisasi		0.7982	0.7013
X21	0.7162		
X22	0.6429		
X23	0.6379		
X24	0.6151		
X25	0.7247		

Kode	Outer Loadings	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Lingkungan Kerja		0.8284	0.7763
X31	0.7352		
X32	0.7932		
X33	0.7123		
X34	0.8037		
X35	0.8452		

Kode	Outer Loadings	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Kepuasan Kerja		0.8936	0.7983
Z1	0.7482		
Z2	0.7926		
Z3	0.8328		
Z4	0.8115		
Z5	0.8252		

Kode	Outer Loadings	Composite Reliability	Cronbach's Alpha

Kinerja Karyawan		0.8829	0.7735
Y1	0.7028		
Y2	0.7329		
Y3	0.7462		
Y4	0.8320		
Y5	0.8288		

Analisis Hasil PLS dan Pembahasan

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa terdapat dua model dalam alat analisis PLS, yaitu outer model dan inner model. Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai evaluasi dari masing-masing model, sesuai dengan hasil dari perhitungan yang ada.

Discriminant Validity

Untuk tahap validitas diskriminan, pengukurannya dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruknya atau dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk satu dengan konstruk lainnya dalam model. Suatu model dikatakan memiliki validitas diskriminan yang cukup apabila akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model.

Nilai AVE dan Akar AVE

	AVE	**Akar AVE**
X1	0.6237	0.7897
X2	0.5727	0.7568
X3	0.6327	0.7954
Z	0.5823	0.7631
Y	0.6231	0.7894

Convergent Validity

Pengujian *convergent validity* dari indikator-indikatornya bergantung dari jenis dari indikator itu sendiri. Dalam hal ini, item-item indikator dari masing-masing variabel bersifat reflektif sehingga apabila ada yang tidak valid maka item tersebut akan dieliminasi. Indikator dari masing-masing variabel dikatakan valid apabila nilai dari T-statistiknya adalah ≥ 1.96. Hasil olah data yang dilakukan secara keseluruhan indikator yang digunakan sudah memenuhi syarat lebih dari 1.96.

Pengujian Model Struktural

Nilai *Path Coeffisient* (*Mean*, *Standard Deviation*, T-*Values*)

	Original Sample (O)	T Statistics (|O/STERR|)
Gaya Kepemimpinan Paternalistik -> Kinerja Karyawan	0.2218	2.1738
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.3016	3.4281
Lingkuangan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.2583	2.7362
Gaya Kepemimpinan Paternalistik -> Kepuasan Kerja	0.3271	3.5637
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.2215	2.2212
Lingkuangan Kerja -> Kepuasan Kerja	0.2321	2.5648

Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.4527	8.7302

Sumber : Hasil pengolahan dengan SmartPLS

Pembahasan

Pengujian hipotesis pertama menunjukan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika pemimpin dapat menempatkan kepemimpinannya dengan baik, maka dapat memberikan kesan positif, sehingga karyawan akan dapat meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan. Seorang pemimpin yang dapat memberikan contoh kepada karyawannya dengan visi yang inspiratif, memberikan dukungan kepada karyawan untuk berkembang, dan memperhatikan karyawan secara personal sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

Pengujian hipotesis kedua menunjukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain membutuhkan peran pemimpin, kinerja karyawan dapat juga dibangun melalui pendekatan organisasi, karena organisasi menjadi salah satu penggerak dalam membetuk , unsur-unsur dalam organisasi antara lain seperti nilai-nilai, visi misi, citra organisasi, sistem dan struktur, serta budaya organisasi itu sendiri. Kondisi budaya organisasi yang mendukung dalam pekerjaan dan perkembangan karyawan, serta kondisi kerja yang ramah dan saling membantu dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal- hal lain menyangkut budaya organisasi yang dapat membantu dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah misi dan visi organisasi yang jelas, perlakuan dari organisasi lainnya, kebijakan pekerjaan dan keseimbangan kerja.

Pengujian hipotesis ketiga menunjukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan melalui peningkatan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan, serta didukung oleh sarana dan prasarana memadai yang ada di tempat kerja akan membawa dampak yang positif bagi karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Lingkungan kerja yang baik diciptakan oleh perusahaan akan sangat bermanfaat bagi kelangsungan hidup, karena tidak jarang terjadi suatu perusahaan gulung tikar karena adanya lingkungan kerja yang tidak konduktif. Lingkungan kerja yang konduktif yang diciptakan oleh karyawan dan perusahaan akan mendorong efektivitas tersebut didalam menjalankan roda organisasinya, serta akan menimbulkan semangat dan gairah kerja yang tinggi karena adanya lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan.

Pengujian hipotesis keempat menunjukan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman sekerja serta dengan pemimpin adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja, semakin baik pemimpin dalam membawahi karyawannya semakin nyaman dan puas juga para karyawan dalam melakukan pekerjaanya, begitu pula sebaliknya.

Pengujian hipotesis kelima menunjukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi merupakan sistem yang diterapkan sekaligus dijalankan dalam sebuah organisasi atau perusahaan, hal tersebut dapat memberi pengaruh positif ataupun negatif terhadap kepuasan kerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Budaya organisasi adalah pegangan bagi karyawan perusahaan dalam berperilaku yang menjadi pedoman dalam berinteraksi dengan sesama rekan kerja, dan menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan. Kepuasan kerja didapatkan apabila harapan-harapan dari pekerjaanya dapat dipenuhi. Dengan mengambil pemikiran tersebut, dimungkinkan bahwa budaya organisasi dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengujian hipotesis keenam menunjukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang baik adalah yang aman, tenteram, bersih, tidak bising, terang dan bebas dari segala macam ancaman dan gangguan yang dapat menghambat karyawan untuk bekerja secara optimal. Lingkungan kerja baik secara fisik maupun non fisik sangat diharapkan oleh karyawan untuk bekerja secara maksimal, begitu pula sebaliknya jika lingkungan sekitar buruk, maka karyawan tidak akan mempunyai kepuasan dalam bekerja.

Pengujian hipotesis ketujuh menunjukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dan penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja

mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaanny. Jika seseorang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya maka akan meningkatkan kinerja dari seseorang tersebut, sebaliknya jika ada rasa ketidakpuasan dalam bekerja maka akan menurunkan kinerjanya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Hipotesis pertama diterima. *Gaya kepemimpinan patrenalistik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*
2. Hipotesis kedua diterima. *Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*
3. Hipotesis ketiga diterima. *Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*
4. Hipotesis keempat diterima. *Gaya kepemimpinan patrenalistik berpengaruh positif terhadap kepusan kerja.*
5. Hipotesis kelima diterima. *Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.*
6. Hipotesis keenam diterima. *Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.*
7. Hipotesis ketujuh diterima. *Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

Saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini yaitu:

1. Dalam penelitian mendatang disarankan untuk pertanyaan terbuka sebaiknya digantikan atau ditambahkan dengan wawancara langsung, mengingat jumlah responden yang tidak begitu banyak sehingga diharpakan dengan tambahan asil wawancara dapat lebih menggambarkan kondisi yang sebenarnya.

Dalam penelitian mendatang disarankan untuk meneliti ataupun menmbahkan faktor - faktor lain selain gaya kepemimpinan paternalistik, budaya organisasi, lingkungan kerja dalam menjelaskan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan

DAFTAR PUSTAKA

Aruan, Quinerita Stevani dan Fakhri, Mahendra. 2015. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Lapangan Departemen Grasberg Power Distribution PT. Freeport Indonesia. *Jurnal MODUS*. Vol.27 No.2. Hal: 141-162

Basuki, Andi. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hamudha Prima Media Boyolali. Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta

Brury, Monce. 2016. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor SAR Sorong. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen.* Vol.4 No.1. Hal: 1-16

Budianto, A Aji Tri dan Katini, Amelia. 2015. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU Distribusi Wilayah I Jakarta. *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang.* Vol.3 No.1. Hal: 100 – 124

Changgriawan, Garry Surya. 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di One Way Production. *Jurnal AGORA.* Vol. 5 No. 3

Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. Jakarta : PT. Indeks

Eliana, Neneng. 2016. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung. Program Pascasarjana Administrasi dan Kebijakan Publik Universitas Pasundan Bandung

Erlangga, Frinaldi dan Magriasti. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Padang. *Jurnal Humanus.*Vol.XII No.2. Hal: 174-195

Firidinata, Adhinda Prilly dan Mas'ud, Fuad. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Pos Indonesia Regional VI Semarang). *Diponegoro Journal of Management*. Vol.6 No.4. Hal : 1 – 10

Halim, Yonathan. 2013. Analisa Suksesi Kepemimpinan Pada Perusahaan Keluarga PT. Fajar Artasari Di Sidoarjo. *Jurnal AGORA.* Vol. 3. No. 1.

Ida Respatiningsih, Ida dan Sudirjo, Frans. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik Pada Inspektorat Kabupaten Pemalang). *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang.* Vol. 4 No.3. Hal : 56 – 68

Istijanto. 2005. *Aplikasi Praktis Riset Pemasaran.* Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama

Josephine, Audrey dan Harjanti, Dhyah. 2017. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada PT. Trio Corporate Plastic (Tricopla). *Jurnal AGORA.* Vol. 5 No. 3

Khairizah, Noor, dan Suprapto. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang). *Jurnal Administrasi Publik (JAP).* Vol. 3 No.7. Hal: 1268-1272

Mahdi, Irfan. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk, Cabang Malang. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.* Vol.4 No 1

Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Cetakan Kesembilan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya

Muhajir, Ilyas. 2014. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Semarang). *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia.* Vol. XIII No.3. Hal: 334 – 349

Nugroho, Agung Setyo. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Lampung Area Metro). Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Lampung Bandar Lampung.

Praptadi, Thomas. 2009. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pemberdayaan Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai *Account Representative* di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kota Semarang). Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang

Prasetya, Metania dan Mustamu, Ronny H. 2014. Gaya Dan Nilai Kepemimpinan Dalam Suksesi Perusahaan Bidang Developer Keluarga Di Surabaya. *Jurnal AGORA*. Vol. 2 No.2

PWC. 2014. Survey Bisnis Keluarga 2014. http: www.pwc.com/id.

Robbins, P Stephen dan Judge, Timothy A. 2009. *Organizational Behavior 13th Edition*. New Jersey : Pearson Education, lnc.

Robbins, P Stephen dan Judge, Timothy A. 2012. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat

Saputro, Guntur Bayu dan Siagian, Hotlan. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Intervening Motivasi Kerja Di *Head Office* PT Mari Food. *Jurnal AGORA*. Vol.5 No.3. Hal : 1-8

Sari, Sampurno dan Wahyono. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Yogyakarta. *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi*. Vol.4 No.1. Hal: 33-38

Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet

Seifert, Tricia A dan Umbach, Paul D. 2008. The effects of faculty Demographic Characteristics and Disciplinary Context on Dimensions of Job Satisfaction. *Journal Online International Res High Educ* 49 : 357 – 381

Sumarni, Dede. 2011. Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PDAM Tirta Moedal Semarang). Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang

Taurisa, Chaterina Melina dan Ratnawati, Intan. 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*.Vol. 19 No.2. Hal: 170-178

Wibowo, Al Musadieq, dan Nurtjahjono. 2014. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol.16 No. 1. Hal : 1-9