

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS PENDIDIKAN  
KOTA PALEMBANG**

**TESIS**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen  
pada Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Tridinanti Palembang**



Disusun Oleh :

**NAMA : SULAIMAN**

**NPM : 214541038**

**Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS TRIDINANTI PALEMBANG  
TAHUN 2022**

# LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS

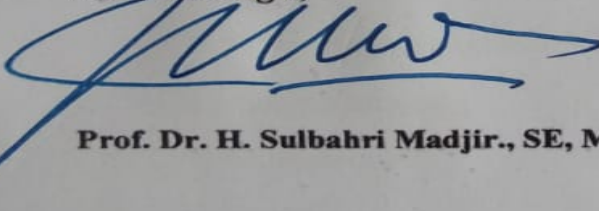
Tesis Ini Telah Disetujui Untuk Diujikan

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS PENDIDIKAN KOTA PALEMBANG

NAMA : SULAIMAN  
NPM : 214541038  
Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

Menyetujui:

Palembang, 29-09-2022  
Pembimbing I,



Prof. Dr. H. Sulbahri Madjir., SE, MM

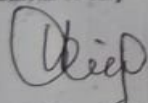
Palembang, 29-09-2022  
Pembimbing II,



Dr. Nasir., MS

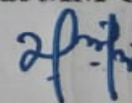
Mengetahui:

Palembang, 30-09-2022  
Dekan FE,



Dr. Msy. Mikial, SE., M.Si., Ak.,CA.,CSRS

Palembang, 29-09-2022  
Kaprosdi MM UTP,



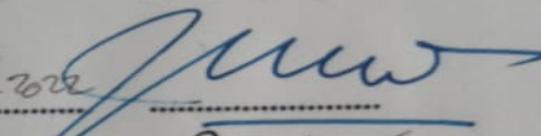
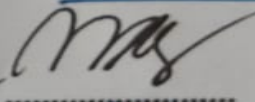
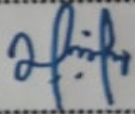
Dr. Sari Sakarina, SE, MM

**LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI TESIS**  
**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS PENDIDIKAN KOTA PALEMBANG**

Dipertahankan di depan Komisi Penguji Tesis  
Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Tridinanti Palembang

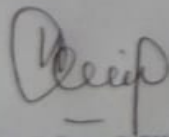
NAMA : SULAIMAN  
NPM : 214541038  
Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

Menyetujui :

<u>Ketua Penguji :</u>	Tanggal	Tanda Tangan
Prof. Dr. H. Sulbahri Madjir., SE, MM	29-09-2022	
<u>Anggota Penguji :</u>		
1. Dr. Nasir., MS	29-09-2022	
2. Dr. Sari Sakarina, SE.MM	29-09-2022	

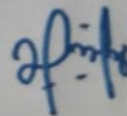
Mengetahui :

Palembang, 20-09-2022  
Dekan FE



Dr. Msy. Mikial, SE., M.Si., Ak.,CA.,CSRS

Palembang, 29-09-2022  
Kaprosdi MM



Dr. Sari Sakarina, SE.MM

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan dan Hidayah-Nya sehingga Tesis yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pendidikan Kota Palembang.**

Tesis ini ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan mendapatkan gelar Magister Manajemen pada Universitas Tridianti Palembang Program Studi Magister Manajemen.

Penyelesaian Tesis ini melibatkan banyak pihak yang telah memberikan bantuan, baik langsung maupun tidak langsung, moril maupun materil. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih kepada :

1. Ketua Yayasan Pendidikan Nasional Tridianti Palembang Bapak Prof. Ir. H. Machmud Hasjim, MME.
2. Rektor Universitas Tridianti Palembang Ibu Dr. Ir. Hj. Manisah, MP
3. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Tridianti Palembang Ibu Dr. Msy. Mikial, SE., M.Si., Ak., CA.,CSRS.
4. Kaprodi Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Tridianti Palembang Ibu Dr. Sari Sakarina, SE, MM. yang senantiasa meluangkan waktu, pikiran dan tenaganya untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan Tesis ini.
5. Bapak Prof. Dr. H. Sulbahri Madjir., SE, MM, selaku Pembimbing I yang senantiasa meluangkan waktu, pikiran dan tenaganya untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan Tesis ini.
6. Bapak Dr. Nasir., MS, selaku Pembimbing II yang senantiasa meluangkan waktu, pikiran dan tenaganya untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan Tesis ini.
7. Para dosen dan pihak-pihak lain yang telah meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam penulisan Tesis ini.
8. Ayahanda dan Ibunda tercinta yang sangat berharap anaknya menuntaskan S2-nya

9. Istri yang mendukung dan membantu menjaga anak- anak tercinta semoga anak- anak besar nanti bisa mengenyam pendidikan tertinggi
10. Saudara-saudaraku ku yg selalu support dengan perjuanganku, yang turut mendukung

Dan semua pihak yang telah membimbing, membantu dan mendorong penyelesaian Tesis ini. Saya mendo'akan semoga Tuhan Yang Maha Esa dapat membalas semua amal yang telah diberikan kepada saya baik langsung maupun tidak langsung.

Penulis menyadari mungkin dalam Tesis ini masih terdapat banyak kekurangan, untuk itu diharapkan tanggapan dan masukan dari berbagai pihak sebagai bahan perbaikan dengan harapan dan pada akhirnya Tesis ini dapat disajikan sebagai buah karya yang bermanfaat bagi masyarakat dibidang pendidikan.

Palembang, 2022

Penulis

## ABSTRAK

**SULAIMAN, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pendidikan Kota Palembang, dibawah bimbingan Bapak Prof. Dr. H. Sulbahri Madjir., SE, MM dan Bapak Dr. Nasir., MS**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan membuktikan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pendidikan Kota Palembang baik secara langsung maupun secara tidak langsung. populasi penelitian ini adalah seluruh Pegawai Dinas Pendidikan Kota Palembang yang berjumlah 187 orang, peneliti menggunakan *simple random sampling*. Perhitungan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan perhitungan ukuran sampel yang didasarkan atas kesalahan 10%, Maka dalam penelitian ini jumlah sampel yang digunakan yaitu sebanyak 65 orang sebagai sampel penelitian. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ialah dengan menggunakan metode analisis Structural Equation Model (SEM) yang dioperasikan melalui program Partial Least Square (PLS)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja ( $Y$ ) terlihat dari nilai *T-Statistik* sebesar  $4,592 \geq 1,96$ , Budaya Organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja ( $Y$ ) terlihat dari nilai *T-Statistik* sebesar  $4,813 \geq 1,96$ , Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap Kinerja ( $Z$ ) terlihat dari nilai *T-Statistik* sebesar  $4,364 \geq 1,96$ , Budaya Organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai ( $Z$ ) terlihat dari nilai *T-Statistik* sebesar  $2,277 \geq 1,96$ , Kepuasan Kerja ( $Y$ ) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai ( $Z$ ). terlihat dari nilai *T-Statistik* sebesar  $4,137 \geq 1,96$ , Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai memiliki pengaruh yang tidak langsung dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening atau variabel perantara dibuktikan dengan nilai *T-Statistik* sebesar  $3,296 \geq 1,96$ . Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai memiliki pengaruh yang tidak langsung dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening atau variabel perantara dibuktikan dengan nilai *T-Statistik* sebesar  $2,804 \geq 1,96$ . Nilai  $R^2$  untuk variabel laten Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi sebesar 0,966, yang artinya nilai tersebut mengidentifikasi bahwa variasi Kepuasan Kerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel laten eksogen (Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi) sebesar 96,6% sedangkan sisanya sebesar 3,4% dijelaskan oleh variabel lain. Nilai  $R^2$  untuk variabel laten Kinerja sebesar 0,944 yang artinya nilai tersebut mengidentifikasi bahwa variasi Kinerja dapat dijelaskan oleh variabel eksogen sebesar 94,4% sedangkan sisanya sebesar 5,6% dijelaskan oleh variabel yang tidak terdapat dalam penelitian.

Dari model yang dibangun pada penelitian ini, dan dari hasil uji hipotesis menggunakan Smart-PLS, maka dapat disarankan Bagi Pimpinan Dinas Pendidikan Kota Palembang agar dapat lebih meningkatkan Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi serta Kinerja yang sudah terlaksana saat ini, hal ini perlu diperbaiki dan dilakukan dalam upaya meningkatkan Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi serta Kepuasan Kerja secara optimal.

**Kata kunci :** *Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai*

## **ABSTRACT**

**SULAIMAN, *The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at the Education Office of Palembang City, under the guidance of Prof. Dr. H. Sulbahri Madjir., SE, MM and Mr. Dr. Nasir., MS***

*This study aims to determine and prove the influence of leadership style and organizational culture on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at the Palembang City Education Office, either directly or indirectly. The population of this study were all 187 employees of the Palembang City Education Office, the researchers used simple random sampling. Calculation of the number of samples using the Slovin formula with a sample size calculation based on an error of 10%, so in this study the number of samples used was 65 people as the research sample. The data analysis used in this research is by using the Structural Equation Model (SEM) analysis method which is operated through the Partial Least Square (PLS) program.*

*The results of this study indicate that, Leadership Style (X1) has an effect on Job Satisfaction (Y) as seen from the T-Statistic value of 4.592 1.96, Organizational Culture (X2) has an effect on Job Satisfaction (Y) seen from the T-Statistic value of 4.813 1.96, Leadership Style (X1) has an effect on Performance (Z) as seen from the T-Statistic value of 4.364 1.96, Organizational Culture (X2) has an effect on Employee Performance (Z) as seen from the T-Statistic value of 2.277 1.96, Job Satisfaction (Y) has an effect on Employee Performance (Z) as seen from the T-Statistic value of 4.137 1.96, Leadership Style on Employee Performance has an indirect effect on Job Satisfaction as an Intervening Variable or an intermediary variable proven with a T-Statistic value of 3.296 1.96. Organizational Culture on Employee Performance has an indirect effect on Job Satisfaction as an Intervening Variable or an intermediary variable as evidenced by bro, the T-Statistic value is 2.804 1.96. The R2 value for the latent variable Job Satisfaction as a mediating variable is 0.966, which means that the value identifies that variations in Employee Job Satisfaction can be explained by exogenous latent variables (Leadership Style, and Organizational Culture) of 96.6% while the remaining 3.4% is explained by another variable. The R2 value for the latent variable Performance is 0.944, which means that the value identifies that variation in performance can be explained by exogenous variables of 94.4% while the remaining 5.6% is explained by variables not included in the study.*

*From the model built in this study, and from the results of hypothesis testing using Smart-PLS, it can be suggested for the Head of the Palembang City Education Office to further improve the Leadership Style, and Organizational Culture and Performance that has been implemented at this time, this needs to be improved and carried out in an effort to improve the Leadership Style, and Organizational Culture and Job Satisfaction optimally.*

**Keywords: Leadership Style, Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance**

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : SULAIMAN

NPM : 214541038

Program studi : Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pendidikan Kota Palembang

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

1. Tesis yang saya susun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) dari Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang seluruhnya adalah hasil karya sendiri.
2. Apabila ada bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain, akan saya tulis sumbernya dengan jelas, sesuai norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.
3. Jika dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis yang saya susun ini bukan hasil karya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan Gelar Akademik Magister Manajemen (MM) yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dalam keadaan sadar dengan rasa tanggung jawab tanpa paksaan dari pihak manapun.

Palembang, 2022

Yang menyatakan,

SULAIMAN



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING .....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI.....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT .....	vii
SURAT PERNYATAAN .....	viii
RIWAYAT HIDUP .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii

### **BAB I PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	8
C. Pembatasan Masalah .....	9
D. Perumusan Masalah .....	9
E. Tujuan Penelitian .....	10
F. Manfaat Penelitian .....	11

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

A. Kajian Teoritis .....	12
1. Kinerja.....	12
2. Kepuasan Kerja .....	18

3. Gaya Kepemimpinan.....	23
4. Budaya Organisasi .....	33
B. Hasil Penelitian Lain Yang Relevan.....	19
C. Kerangka Berpikir .....	44
D. Hipotesis Penelitian .....	48

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Tempat dan Waktu Penelitian .....	50
B. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling .....	50
C. Desain Penelitian .....	52
D. Desain Konseptual dan Operasional Variabel .....	52
E. Instrumen Penelitian .....	57
F. Teknik Analisis Data.....	59

### **BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

A. Hasil Analisis .....	68
B. Pembahasan.....	95

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	102
B. Implikasi Kebijakan .....	103
C. Saran .....	104

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
Tabel 1.1	Hasil Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kota Palembang.....	5
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	40
Tabel 3.1	Kisi-kisi Instrumen Variabel Kinerja Pegawai .....	53
Tabel 3.2	Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kepuasan Kerja .....	54
Tabel 3.3	Kisi-Kisi Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan.....	55
Tabel 3.4	Kisi-kisi Instrumen Variabel Budaya Organisasi.....	56
Tabel 3.5	Penentuan Jumlah Sampel dalam PLS.....	61
Tabel 4.1	Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	69
Tabel 4.2	Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan Usia .....	70
Tabel 4.3	Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan .	72
Tabel 4.4	Kategori Jawaban.....	74
Tabel 4.5	Kategori Jawaban Responden .....	74
Tabel 4.6	Outer Loadin Pls Algorithm 1.....	79
Tabel 4.7	Outer Loadin Pls Algorithm 2.....	82
Tabel 4.8	Average Variance Extracted (AVE) .....	83
Tabel 4.9	Akar Kuadrat AVE.....	84
Tabel 4.10	Validitas Diskriminan .....	84
Tabel 4.11	Nilai Discriminant Validity (Cross Loading).....	85
Tabel 4.12	Hasil Uji Reliabilitas .....	86

Tabel 4.13	Nilai R-Square ( $R^2$ ) .....	88
Tabel 4.14	Hasil F .....	89
Tabel 4.15	Path Coefficients .....	90
Tabel 4.16	Data Indirect Effect .....	92
Tabel 4.17	Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis .....	93

## DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
Gambar 2.1	Kerangka Berpikir .....	48
Gambar 4.1	Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	70
Gambar 4.2	Responden berdasarkan Usia.....	71
Gambar 4.3	Responden berdasarkan Pendidikan .....	73
Gambar 4.4	Full Model Setelah Dikalkulasikan 1 .....	78
Gambar 4.5	Full Model Setelah Dikalkulasikan 2 .....	81
Gambar 4.6	Hasil uji T-Statistik Antar Variabel.....	91

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam pencapaian sebuah organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat (Hasibuan, 2017 : 10). Setiap organisasi diharapkan dapat mencapai tujuannya, organisasi bisa mencapai tujuannya jika ditunjang dengan kinerja pegawainya. Kinerja pegawai selalu menjadi faktor penentu pencapaian keberhasilan organisasi. Pegawai menjadi peranan penting dalam segala aktivitas di dalam perusahaan, semakin baik kualitas pegawai semakin baik pula kinerja yang dihasilkan, sehingga pencapaian tujuan organisasi bisa diwujudkan

Menurut Mangkunegara, (2018 : 67) istilah kinerja berasal dari *kata job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai di dalam organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja hal ini sejalan dengan pendapat Kasmir, (2017 : 189-193) bahwa kinerja dipengaruhi beberapa faktor antara lain faktor gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan

oleh (Himawan dkk., 2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan pencapaian organisasi. Pemimpin dituntut untuk dapat menggerakkan dan mempengaruhi pegawainya dalam meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sukses atau tidaknya 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.

Menurut Hasibuan, (2017 : 170) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas pegawai yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Pemimpin bisa membawa pegawainya menuju pencapaian target organisasi yang telah ditetapkan jika pemimpin dapat mengerti kelebihan dan kekurangan bawahannya. Menurut Luthans (2019) faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yaitu karisma, inspirasi, simulasi, dan memerhatikan staf secara individu. Penelitian Budiarto & Prasetyo (2019) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi juga menjadi faktor pengaruh tercapai atau tidaknya tujuan dari organisasi. *Edison et al*, (2019 : 119), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan

meleburkan gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Budaya organisasi menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu membuat organisasi menjadi lebih baik, budaya yang dianut bersama diharapkan dapat membuat pegawai merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat pegawai berusaha lebih keras, dan memberikan kepuasan terhadap kerja pegawai sehingga kinerja yang dihasilkan bisa tercapai sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi.

Robbins & Judge (2018 : 335) menyatakan dimensi budaya organisasi yaitu inovasi dan pengambilan risiko, memperhatikan detail, orientasi pada hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim, keagresifan, stabilitas. Penelitian Budiarto & Prasetyo (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor lain yang harus diperhatikan perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai yaitu dengan memberikan kepuasan kerja bagi setiap pegawainya. Kepuasan kerja dapat dicapai oleh pegawai apabila harapan dari pegawai tersebut terpenuhi. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja tinggi dapat berdampak pada peningkatan kinerja dari pegawai, dan begitu juga sebaliknya jika pegawai merasa tidak puas dalam bekerja maka dapat mempengaruhi kinerjanya.

Menurut Hasibuan, (2017 : 202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Sedangkan menurut Mangkunegara, (2018 :



117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Menurut (Mangkunegara, 2018 : 120) ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor pegawai dan faktor pekerjaan. Penelitian Budiarto & Prasetyo (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dinas Pendidikan Kota Palembang merupakan unsur pelaksana urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan pemerintah Kota Palembang di bidang pendidikan. Dinas Pendidikan Kota Palembang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota. Dinas Pendidikan Kota Palembang yang salah satunya berfungsi sebagai Penyelenggaraan Unit Pelaksana Teknis Bidang Pendidikan (Satuan Pendidikan) jenjang pendidikan dasar dan menengah yang ada di Kota Palembang. Dinas Pendidikan Kota Palembang menggunakan sistem Data Pokok Pendidikan (Dapodik) untuk membantu proses pendataan dan pemetaan persebaran pendidik dan tenaga kependidikan di Kota Palembang

Dinas Pendidikan sebagai institusi yang berwenang dalam mengelola dan melaksanakan pendidikan bagi anak bangsa. dilembaga inilah aktifitas para pegawai diharapkan mampu berperan dalam mewujudkan suatu pola pendidikan serta mampu mengatasi segala permasalahan yang berhubungan dengan kualitas pendidikan. Kantor Dinas Pendidikan Kota Palembang bertanggung jawab dalam mengembangkan, meningkatkan kualitas dan mengkoordinasi unsur pendidikan jenjang TK, SD dan SMP di lingkup kota Palembang.

Berikut ini data hasil kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Palembang :

**Tabel 1.1**  
**Hasil Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kota Palembang**

No	Program Tahunan	Target (%)	Realisasi (%)	
			2020	2021
1	Program peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja	100	87	74
2	Program pendidikan anak usia dini	100	92	90
3	Program wajib belajar pendidikan dasar sembilan tahun	100	84	82
4	Program pendidikan menengah	100	91	72
5	Program Pendidikan non formal	100	92	94
6	Program pendidikan luar biasa	100	89	71
7	Program peningkatan mutu pendidikan dan tenaga kependidikan	100	93	87
8	Program manajemen pelayanan pendidikan	100	88	76
9	Program peningkatan kegiatan belajar mengajar	100	90	87

Sumber : Dinas Pendidikan Kota Palembang, 2022

Berdasarkan dari tabel diatas dapat dilihat terdapat program atau kegiatan pada Dinas Pendidikan Kota Palembang, yang kurang berhasil adalah Program peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja, Program pendidikan menengah, Program pendidikan luar biasa dan Program manajemen pelayanan pendidikan yang mencapai dibawah 80% pada tahun 2021. Dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai pada menurun, selain itu berdasarkan penelitian awal penulis ditemui beberapa fenomena kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Palembang yang rendah, tercermin dari pegawai belum mampu melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, tidak terjalannya kerja sama dalam menyelesaikan tugas,

rendahnya inovasi dalam melaksanakan tugas pokok, kehadiran tidak sesuai jadwal yang telah ditentukan, rendahnya kerapian dan kesopanan, belum tuntasnya capaian kerja yang diperoleh pegawai (ketuntasan kompetensi), belum menguasai pekerjaan yang menjadi tanggung jawab, pemahaman terhadap pekerjaan dan kemampuan menyesuaikan perubahan kebijakan dan peraturan, selain itu banyaknya pegawai yang tidak aktif dalam kegiatan kantor, pegawai belum memberikan layanan, menunda pelaksanaan tugas kantor, melaksanakan tugas kantor yang tidak sebaik dengan teknis yang diinginkan, ada pegawai sibuk dengan dirinya, dan beberapa pegawai meninggalkan kantor di waktu jam kerja.

Begitu juga dengan fenomena kepuasan kerja, berdasarkan hasil pengamatan kepuasan kerja yang dialami oleh pegawai Dinas Pendidikan Kota Palembang terdapat perbedaan pendapat terkait kepuasan kerja yang mereka alami. Ada beberapa pegawai yang mengatakan bahwa akan senang bekerja apabila didukung oleh perlengkapan kerja yang mendukung, ada yang merasa akan nyaman bekerja apabila dilengkapi dengan fasilitas pendingin yang sesuai dan bersih, ada yang merasa akan semangat bekerja dan bangga apabila diperhatikan dalam hal kesempatan berkarir, bahkan adapula yang merasa puas apabila ada komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan dalam hal melaksanakan pekerjaan atau tugas yang menjadi tanggung jawab ataupun pelimpahan tugas yang diberikan oleh pimpinan.. Namun hal tersebut harus dibuktikan lebih lanjut apakah kepuasan kerja yang didapatkan oleh pegawai Dinas Pendidikan Kota Palembang dapat memicu peningkatan kinerja menjadi lebih baik atau tidak

Permasalahan selanjutnya yaitu Gaya kepemimpinan pada Dinas Pendidikan Kota Palembang juga belum optimal, hal ini terlihat dari pimpinan belum bisa mengoptimalkan potensi organisasi dan belum dapat menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan eksternal, pimpinan masih kurang dalam menciptakan hubungan yang harmonis sebagai pimpinan, kurang mampu mempengaruhi bawahan dan pengambilan keputusan yang kurang dipahami oleh bawahan. Serta berdasarkan pengamatan yang telah dilakukan terindikasi tidak puas dengan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan Dinas Pendidikan Kota Palembang.

Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan Dinas Pendidikan Kota Palembang terindikasi bahwa pemimpin kurang memberikan Kepuasan Kerja kepada pegawainya untuk melaksanakan tugas dengan baik dan pemimpin juga kurang membantu dalam pengembangan diri pegawai. Lemahnya kerjasama antara pimpinan dengan bawahan dan juga antara pegawai dengan pegawai lainnya, sehingga menimbulkan suasana kerja yang individualisme sikap individualisme terlihat dari sifat karakter para pegawai yang saling acuh dan saling bersaing secara tidak sehat. Tidak terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan nyaman, juga terlihat dari sering terjadinya konflik antar pegawai. Peran pimpinan seolah-olah tidak terlihat dalam membentuk suasana kerjasama antar pegawai yang baik. Pimpinan lebih disibukkan dengan urusan pribadinya sehingga tidak memperhatikan bawahan.

Berdasarkan hasil pra survey, budaya organisasi yang ada di Dinas Pendidikan Kota Palembang belum optimal hal ini terindikasi bahwa kurangnya dorongan untuk memiliki inisiatif, selain itu kurang Kepuasan Kerja pegawai dalam

melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelayanan kepada masyarakat atau wajib pajak yang kurang optimal serta budaya organisasi kurang dipahami oleh kebanyakan pegawai

Berdasarkan permasalahan – permasalahan diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pendidikan Kota Palembang.” Dengan tujuan untuk mengetahui faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari uraian di atas maka dapat diidentifikasi masalah pada Dinas Pendidikan Kota Palembang sebagai berikut:

1. Rendahnya kinerja pegawai terlihat dari lambatnya pengerjaan laporan bulanan, tingkat absen terlambat yang cukup tinggi
2. Rendahnya inovasi dalam melaksanakan tugas pokok
3. Masih adanya pegawai yang belum menguasai pekerjaan yang menjadi tanggung jawab
4. Terdapat perbedaan pendapat terkait kepuasan kerja Ada beberapa pegawai yang mengatakan bahwa akan senang bekerja apabila didukung oleh perlengkapan kerja yang mendukung
5. Pimpinan belum bisa mengoptimalkan potensi organisasi dan belum dapat menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan eksternal
6. Pimpinan masih kurang dalam menciptakan hubungan yang harmonis sebagai pimpinan

7. Budaya organisasi yang ada di Dinas Pendidikan Kota Palembang belum optimal hal ini terindikasi bahwa kurangnya dorongan untuk memiliki inisiatif

### **C. Batasan Masalah**

Disebabkan adanya keterbatasan-keterbatasan dalam diri peneliti, baik menyangkut kemampuan, waktu maupun dana dan agar fokus penelitian ini lebih mendalam, maka dari beberapa masalah yang telah teridentifikasi tersebut di atas, peneliti membatasi masalah yang akan diteliti, pada **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pendidikan Kota Palembang.**

### **D. Rumusan Masalah**

Dari uraian di atas, permasalahan yang hendak diteliti dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Palembang?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Palembang?
3. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Palembang?
4. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Palembang?

5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Palembang?
6. Apakah Gaya Kepemimpinan melalui Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Palembang?
7. Apakah Budaya Organisasi melalui Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Palembang?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan membuktikan :

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Palembang.
2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Palembang.
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Palembang.
4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Palembang.
5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Palembang.
6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja melalui Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Palembang.

7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja melalui Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Palembang.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan bermanfaat secara teoritis maupun praktis yaitu sebagai berikut:

- 1) Manfaat teoritis hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pada pengurusan keilmuan kinerja terkait dengan Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan implikasinya terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Palembang.
- 2) Manfaat praktis bagi Pimpinan Dinas Pendidikan Kota Palembang sebagai bahan masukan dalam peningkatan kinerja melalui perbaikan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam mendukung kepuasan pegawai yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Palembang



## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Pandi. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia, Pekanbaru : Zanafa Publishing
- Afiah Mukhtar. 2019. Analisis Tingkat Kepuasan Kerja Pegawai Pada Pt. Anugerah Fitrah Hidayah Makassar. Jurnal Wawasan Manajemen Vol. 6, No. 2. Hal 6.
- AM. Kadarman, 2018. Pengantar Ilmu Manajemen, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Arikunto, S. 2017, Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik, Jakarta: Rineka Cipta.
- Bass, B.M. 2017. Does Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?. Journal American Psychologist. 52:130-139
- Darmawan, Didit. 2017. "Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi". Surabaya: Pena Semesta.
- Dessler, Gary. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Edison, Emron., dkk. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia. Alfabeta. Bandung
- Fred Luthans, 2019, Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh, PT. Andi: Yogyakarta.
- Ghozali, Imam. 2018. Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS). Edisi 4. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, Ivancevich dan Donnelly. 2017. Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses, Jilid I. Erlangga, Jakarta.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi, 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia, Grasindo, Jakarta.
- Haryono, Siswoyo. 2017. Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS LISREL PLS. Luxima Metro Media

- Himawan, Albertus Kukuh dan Ardianu Ika S. 2019. “ Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Job Relevant Information ( JRI) Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada BPR di Kota Semarang )“. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 5 No. 9.
- Kasmir. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Depok: PT Rajagrafindo Persada
- Koesmono, H. Teman. 2017. “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja pegawai Pada Sub Sektor Industri Pengelolaan Kayu Ekspor di Jawa Timur”, Vol. 7, No. 2.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 2018. Organizational Behaviour, Eight Edition. International Edition. McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Kusdi, 2017. “Budaya Organisasi”, Salemba Empat, Jakarta.
- Metcalf. 2017. The Transformational Leadership Questioner. MCB Leadership and Organizational Journal.
- Munandar, Ashar. 2018. Psikologi Industri dan Organisasi. Jakarta : UI press.
- Prasetyo, Lis. 2019. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja”, Jurnal NeoBisnis, Vol 2, No. 2,
- Riani, Asri Laksmi. 2017. “ Budaya Organisasi ”. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Robbins, P Stephen. 2018. “Organizational Behavior 13th Edition”, New Jersey, Pearson Education Inc.
- Sedarmayanti. 2018. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Mandar Maju. Bandung.
- Shani, B,A. dan Lau, B,J. 2019. Behavior in Organizations, 5th edition. United States of America: Times Mirror Higher Education Group, Inc.
- Sugiyono. 2018. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta.
- Susanto, 2019. Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Sebagai Variabel Intervening. Jurnal ekonomi, keuangan dan manajemen - 15 (2),
- Sutrisno, Edy. 2017. “Manajemen Sumber Daya Manusia”, Kencana, Jakarta.
- Thoha, Miftha, 2018. Perilaku Organisasi, Raya Grafindo Persada. Jakarta

- Tjiong Fei Lie Dan Hotlan Siagian. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Cv. Union Event Planner. Jurnal Agora Vol. 6, No. 1
- Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi. 2018. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.
- Veithzal, Rivai. 2018. “Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan”, Jakarta : Rajawali Pres.
- Wasis Budiarto dan Indra Prasetyo, 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Sebagai Variabel Intervening. Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik. Vol. 2 No. 3 I
- Wibowo. 2018. Perilaku Dalam Organisasi. Edisi ke – 2, Cetakan III , Rajawali Pers, Jakarta.
- Wirawan. 2017. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Teori Aplikasi dan Penelitian). Jakarta. Penerbit: Salemba Empat.