

PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN
BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA
KARYAWAN BANK DI SURABAYA



OLEH

KRISTANIA JUNIARTY PRISILIANAI NDAGUNG

NRP: 3103018163

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS

UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MDANALA

SURABAYA

2021

PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN
BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA
KARYAWAN BANK DI SURABAYA

SKRIPSI

Diajukan kepada

FAKULTAS BISNIS

UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MDANALA SURABAYA

untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen

Jurusan Manajemen

OLEH :

KRISTANIA JUNIARTY PRISILIANAI NDAGUNG

3103018163

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS

UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MDANALA SURABAYA

2021

HALAMAN PERSETUJUAN

SKRIPSI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN
BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA
KARYAWAN BANK DI SURABAYA**

OLEH :

KRISTANIA JUNIARTY PRISILIANAI NDAGUNG

3103018163

Telah Disetujui dan Diterima dengan Baik

Untuk Diajukan Kepada Tim Penguji

Pembimbing I,



Dr. Tuty Lindawati, S.E., M.M.

NIDN. 0714126901

Tanggal: 7 Desember 2021

Pembimbing II,



Dra. Ec. Ani Suhartatik, MM.

NIDN. 0704066101

Tanggal: 7 Desember 2021

HALAMAN PENGESAHAN

**Skripsi yang ditulis oleh: Kristania Juniarty Prisilianai Ndagung NRP
3103018163**

Telah diuji pada tanggal 16 Desember 2021 dan dinyatakan lulus oleh Tim Penguji

Ketua Tim Penguji



Drs. Ec. Daniel Tulasi, MM.

NIDN: 0725115902

Mengetahui

Dekan,



Dr. Ledovicus Lasdi, MM., Ak., CA., CPA

NIDN: 0713097203

Ketua Jurusan,



Yulika Rosita Agrippina, S.M., MIB

NIDN: 0701079401

Digitally signed by Yulika Rosita
Agrippina, SM., MIB
DN: C=ID, OU=Faculty of
Business, O=Widya Mandala
Catholic University, CN=Yulika
Rosita Agrippina, SM., MIB,
E=hod-manage@ukwms.ac.id
Reason: I have reviewed this
document
Date: 2021-12-28 10:26:41

**PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH DAN PERSETUJUAN
PUBLIKASI KARYA ILMIAH**

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, saya sebagai mahasiswa Universitas Katolik Widya Mdanala Surabaya

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Kristania Juniarty Prisilianai Ndagung

NRP : 3103018163

Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bank Di Surabaya

Menyatakan bahwa skripsi ini adalah ASLI karya tulis saya. Apabila terbukti karya ini merupakan *plagiarism*, saya bersedia menerima sanksi yang akan diberikan oleh Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mdanala Surabaya. Saya menyetujui pula bahwa karya tulis ini dipublikasikan/ditampilkan di internet atau media lain (*digital library* Perpustakaan Universitas Katolik Widya Mdanala Surabaya) untuk kepentingan akademik sebatas sesuai dengan Undang-undang Hak Cipta.

Demikian pernyataan keaslian dan persetujuan publikasi karya ilmiah ini saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 7 Desember 2021

Yang menyatakan



Kristania Juniarty Prisilianai Ndagung
(3103018163)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karuniaNya, penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan baik. Penulisan skripsi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bank Di Surabaya”. Skripsi ini bertujuan untuk memenuhi persyaratan penyelesaian program pendidikan S-1 Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis, Universitas Katolik Widya Mdanala Surabaya. Dalam menyelesaikan skripsi ini, telah banyak pihak yang membantu penulisan baik secara langsung maupun tidak langsung. Maka dengan segala kerendahan hati penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Lodovicus Lasdi, MM., Ak., CPA selaku Dekan Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mdanala Surabaya.
2. Ibu Yulika Rosita Agrippina, S.M., MIB. selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Katolik Widya Mdanala Surabaya.
3. Ibu Dr. Tuty Lindawati, S. E., M.M selaku Dosen Pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam memberikan bimbingan dan saran sehingga tugas akhir dapat terselesaikan dengan baik.
4. Ibu Dra. Ec. Ani Suhartatik, MM selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam memberikan bimbingan dan saran sehingga tugas akhir dapat terselesaikan dengan baik.
5. Seluruh Dosen Fakultas Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Katolik Widya Mdanala Surabaya, yang telah memberikan seluruh ilmu yang diperlukan untuk menyelesaikan skripsi ini.
6. Tim Asdos Lab Riset Statistik yang banyak memberikan bantuan, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

7. Bapak Salesius Ndagung, Ibu Teresia Flaviana Sriana Sempel dan segenap keluarga yang selalu memberikan doa, dukungan dan semangat dalam menyelesaikan tugas akhir.
8. Aurelio Krisogonus Varen Denaor yang selama ini sudah membantu dalam masa-masa sulit mengerjakan skripsi, memberikan tanggapan, dan nasehat agar tetap bisa tenang dan memberikan semangat.
9. Maria Alfianti Janu yang sudah menjadi sahabat yang selalu ada dan membantu peneliti untuk tetap melakukan kewajiban menyelesaikan skripsi ini.

Penulis memahami bahwa penulisan ini masih jauh dari sempurna, tetapi penulis berharap bahwa skripsi ini akan berguna bagi para pembacanya. Penulis berharap agar pembaca memberikan kritik dan saran yang membangun sehingga dapat menyempurnakan skripsi ini. Akhir kata, penulis memohon maaf apabila terdapat kesalahan yang terdapat dalam skripsi ini. Terimakasih.

Surabaya, 7 Desember 2021

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAK.....	xiii
<i>ABSTRACT</i>	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Sistematika Penulisan	9
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Ldanasan Teori	11
2.1.1 Kepemimpinan Situasional	11
2.1.2 Budaya Organisasional	12
2.1.3 Kinerja Karyawan.....	14
2.1.4 Kepuasan Kerja.....	17
2.2 Penelitian Terdahulu	18
2.3 Pengembangan Hipotesis	21
2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan	21

2.3.2	Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	22
2.3.3	Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja	23
2.3.4	Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja	24
2.3.5	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	25
2.3.6	Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	26
2.3.7	Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	27
2.4	Model Penelitian	29
BAB 3 METODE PENELITIAN.....		30
3.1	Desain Penelitian	30
3.2	Identifikasi, Definisi Operasional Variabel, dan Pengukuran Variabel	30
3.2.1	Identifikasi Variabel	30
3.2.2	Definisi Operasional	30
3.2.3	Pengukuran Variabel.....	34
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	34
3.4	Metode pengumpulan data.....	35
3.5	Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan sampel	35
3.5.1	Populasi.....	35
3.5.2	Sampel	35
3.5.3	Teknik pengambilan sampel	38
3.6	Analisis Data	38
3.6.1	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	39
3.6.2	Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	40
3.6.3	Pengujian Hipotesis	40
BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN		41
4.1	Gambaran Umum Karakteristik Responden	41
4.2	Deskripsi Data.....	41
4.2.1	Karakteristik Responden.....	41

4.2.2 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	45
4.3 Hasil Analisis Data	54
4.3.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	54
4.3.2 Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	67
4.4 Pembahasan.....	69
4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan	69
4.4.2 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	71
4.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja	72
4.4.4 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja..	72
4.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	73
4.4.6 Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	74
4.4.7 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	75
BAB 5 SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN	77
5.1. Simpulan	77
5.2 Keterbatasan.....	79
5.3 Saran	79
5.3.1 Saran Akademis	79
5.3.2 Saran Praktis	79

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Pertumbuhan Perbankan Indonesia	2
Tabel 2. 1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat Ini.	20
Tabel 3. 1 Nilai P dan P*	34
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	41
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	42
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Domisili	42
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	43
Tabel 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pegawai.....	43
Tabel 4. 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang Pekerjaan.....	44
Tabel 4. 7 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	45
Tabel 4. 8 Interval Rata-Rata	45
Tabel 4. 9 Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Situasional	46
Tabel 4. 10 Statistik Deskriptif Variabel Budaya Organisasional	48
Tabel 4. 11 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan	51
Tabel 4. 12 Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja	53
Tabel 4. 13 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA)	57
Tabel 4. 14 <i>Loading Factor</i> Setelah Reduksi.....	60
Tabel 4. 15 <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	63
Tabel 4. 16 <i>Cross-Loadings</i>	64
Tabel 4. 17 <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i>	67
Tabel 4. 18 Evaluasi Model Struktural	68
Tabel 4. 19 Uji Hipotesis	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Tingkat Kepuasan Karyawan Bank-Bank Terbesar di Indonesia ..	3
Gambar 2. 1 Model Penelitian	29
Gambar 4. 1 <i>Loading Factor</i> dan <i>Path Coefficient</i>	56
Gambar 4. 2 Diagram <i>Loading Factor</i> Setelah Reduksi.....	60

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuesioner
- Lampiran 2A. Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Situasional
- Lampiran 2B. Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasional
- Lampiran 2C. Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan
- Lampiran 2D. Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja
- Lampiran 3. Karakteristik Responden
- Lampiran 4. Statistik Deskriptif
- Lampiran 5A. *Loading Factor* dan *Path Coefficient*
- Lampiran 5B. Diagram *Loading Factor* Setelah Reduksi
- Lampiran 6. Hasil PLS *Algorithm*
- Lampiran 7. *Boorstrapping*

ABSTRAK

Penelitian yang berjudul pengaruh kepemimpinan situasional dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan Bank di Surabaya ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis setiap variabelnya. Fenomena-fenomena yang terjadi saat ini seperti pertumbuhan ekonomi maupun *social* yang kena dampak akibat adanya Covid-19. Dampak itu pun sampai pada pertumbuhan perbankan Indonesia. Dalam penelitian ini ingin menunjukkan adanya keterkaitan antara variabel independen, dependen maupun *intervening* yang digunakan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen yaitu kepemimpinan situasional (X1) dan budaya organisasional (X2). Variabel dependennya adalah kinerja karyawan (Y) dan untuk variabel *intervening* adalah kepuasan kerja (Z).

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 responden yang merupakan para karyawan Bank di Surabaya. Cara yang digunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian ini adalah dengan menyebarkan kuesioner. *SmartPLS* 3.0 digunakan sebagai teknik analisis dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini membuktikan atas jawaban pada rumusan masalah bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja secara *direct*, budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan secara *direct*, kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Kata kunci: Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasional, Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja

**THE EFFECT OF SITUATIONAL LEADERSHIP AND
ORGANIZATIONAL CULTURE TOWARD EMPLOYEE PERFORMANCE
THROUGH JOB SATISFACTION ON BANK EMPLOYEES IN
SURABAYA**

ABSTRACT

The research, entitled the influence of situational leadership and Budaya organisasional on employee kinerja through job satisfaction for Bank employees in Surabaya, aims to test and analyze each variable. The current phenomena, such as economic and social growth, have been impacted by the Covid-19 outbreak. The impact even then reached the growth of Indonesian banking. In this study, we want to show the relationship between the independent, dependent and intervening variables used. The variables used in this study consisted of independent variables, namely situational leadership (X1) and Budaya organisasional (X2). The dependent variable is employee kinerja (Y) and the intervening variable is job satisfaction (Z).

The sample used in this study is 100 respondents who are bank employees in Surabaya. The method used to collect data in this study was by distributing questionnaires. SmartPLS 3.0 is used as an analytical technique in this study. The results of this study prove the answers to the problem formulation that situational leadership has a positive and significant effect on employee kinerja and job satisfaction directly, organizational culture has a positive and significant effect on employee performance and satisfaction directly, situational leadership has a positive and significant impact on employee performance through satisfaction work, and organizational culture have a positive and significant effect on employee performance through job satisfaction.

Keywords: *Situational Leadership, Organizational Culture, Employee Kinerja, and Job Satisfaction*