

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN YPP DARUL HUDA WONODADI BLITAR

NURUL HUDA

Universitas Islam Kadiri, Kediri

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the influence of leadership style and organizational culture on employee job satisfaction. The hypothesis is proposed: the style of leadership has a significant influence on employee job satisfaction, culture organization has a significant influence on employee job satisfaction and leadership style and organization culture simultaneously has a significant influence on employee job satisfaction. The sampling method used in this study is probability proportional to size (PPS) where the number of samples is taken proportionately from existing departments. By using the Solvin formula approach with a tolerable sampling error percentage of 5% then the total of samples was determined by as many as 91 people spread in all existing departments of 118 total workers.*

*These result study, can be concluded by some conclusions there are leadership style has not significant influence on job satisfaction. organizational culture significantly influence on job satisfaction. leadership style and organizational culture simultaneously have a significant influence on job satisfaction.*

**Keywords:** Leadership Style, Organization Culture, Job Satisfaction.

### PENDAHULUAN

Kepemimpinan dalam suatu organisasi bertujuan untuk memastikan visi dan misi organisasi bisa tercapai. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu Gibson (1997:47).

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai menerima nilai-nilai budaya organisasi. Menurut Siagian (2002:188), Budaya organisasi ialah kemauan, kemampuan dan kesediaan seseorang menyesuaikan perilakunya dengan budaya organisasi, mempunyai relevansi tinggi dengan kemauan, kemampuan dan kesediaannya meningkatkan produktivitas kerjanya. Menurut Huntingtong yang dikutip (Moeljono, 2007), budaya menentukan kemajuan setiap organisasi, tidak peduli apapun jenis organisasi tersebut. Pada umumnya seseorang merasa puas karena berhasil dan memperoleh penilaian yang baik dari pemimpinya.

Dalam literatur perilaku organisasi, budaya organisasi terdapat berbagai macam definisi yang ditulis oleh peneliti. Namun demikian semuanya sepakat bahwa budaya organisasi dapat dirujuk sebagai kumpulan nilai, keyakinan, dan pola perilaku karyawan (Brantakusumah, 2002; Pool, 2002 dan Schein, 1992).

Nilai-nilai adalah ukuran yang mengandung kebaikan dan kebenaran tentang keyakinan dan perilaku organisasi yang paling

dianut dan digunakan sebagai budaya kerja dalam pelaksanaan kegiatan visi dan misi organisasi.

Dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan adalah tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain kepemimpinan dan budaya organisasi (Ida Ayu, Agus Suprayetno, 2008).

Dari latar belakang masalah, identifikasi dan pembahasan masalah diatas, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut;

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan?

### LANDASAN TEORI

#### Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan itu adalah sebuah upaya untuk mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan. Cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan yang positif, kekuatan dinamis yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan

untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai (DuBrin, 2003:3).

Akhir-akhir ini dilakukan studi untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan manajer puncak menggunakan pendekatan kepemimpinan karismatik. Dalam pendekatan karismatik ini, kepemimpinan dikonsepsikan dalam area perilaku mulai dari gaya *Laissez faire (non-leadership)*, melalui kepemimpinan transaksional (*reward system* dan *punishment*), sampai pada kepemimpinan transformasional (yang berdasarkan pada inspirasi dan perilaku karismatik) (Bass dan Avolio, 1993).

Gaya kepemimpinan transformasional mendorong bawahan untuk meletakkan usaha lebih dan melampaui apa yang mereka (karyawan) harapkan sebelumnya (Burns, 1978) dalam Dedy (2011). Bawahan dari pemimpin transformasional merasa dipercaya, diandalkan, setia dan dihargai oleh pemimpin dan termotivasi untuk melakukan peran yang lebih (Bass, 1985; Katz and Khan, 1978). Partisipasi transformasional mencapai kinerja paling tinggi dari karyawan sejak mereka mampu menginspirasi para bawahannya untuk meningkatkan kemampuan agar berhasil dan membangun inovasi para bawahan dalam keterampilan menyelesaikan masalah (Bass, 1985; Yammarino and Bass, 1990). Faktor – faktor kepemimpinan transformasional tersebut diantaranya (1) pengaruh karisma ideal, (2) inspirasi yang memotivasi, (3) stimulasi intelektual, dan (4) *individualized consideration*.

1. Pengaruh karisma ideal, faktor ini terdiri dari atribut pengaruh idealis, dan pengaruh perilaku ideal. Hal tersebut merupakan unsur karismatik dimana pemimpin menjadi panutan (*role models*) yang dipercayai oleh bawahan. Pemimpin menunjukkan ketepatan yang luar biasa dalam menggapai tujuan–tujuan, menunjukkan standar etika, prinsip dan moral yang tinggi, mengorbankan kepentingan pribadi untuk keuntungan orang lain, memperhatikan kebutuhan bawahan melebihi kepentingan diri sendiri dan membagi kesuksesan dan resiko dengan bawahan.
2. Inspirasi yang memotivasi, Pemimpin berperilaku dengan cara memberikan motivasi bawahan dengan keberartian dan tantangan dalam pekerjaan mereka. Semangat dari tim melonjak ketika antusiasme dan optimisme ditunjukkan pemimpin mendorong bawahan untuk menggambarkan suatu keadaan dimasa yang

akan datang sembari mengkomunikasikan harapan (*expectations*) dan memperagakan komitmen terhadap tujuan dan visi yang dibagikan.

3. Stimulasi intelektual. Pemimpin menstimulasi usaha bawahannya agar inovatif dan kreatif dengan cara menanyakan asumsi, membuat kerangka masalah, dan melakukan pendekatan terhadap situasi lama dengan cara baru. Stimulus intelektual oleh pemimpin mendorong bawahan untuk mencoba cara yang abaru akan tetapi mengutamakan rasionalitas.
4. *Individualized Consideration*. Pemimpin membangun suatu hubungan pertimbangan dengan setiap individu, memperhatikan setiap kebutuhan individu untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan berperan sebagai pelatih atau pembimbing, membangun bawahan dalam iklim yang mendukung untuk mencapai potensi yang lebih tinggi. Menghargai perbedaan individu dalam kebutuhan dan keinginan.

Dari uraian diatas, Penulis mendefinisikan gaya kepemimpinan transformasional sebagai rangkaian tindakan individu atau kelompok dalam menggerakkan, mengarahkan dan mengkoordinasikan individu atau kelompok dengan cara menjadikan dirinya sebagai panutan yang memberikan inspirasi dan motivasi serta stimulasi intelektual kepada pengikutnya secara individual.

Kualitas kepemimpinan yang dihasilkan terdiri dari tiga (3) faktor yang dapat diukur :

- a. *Effectiveness* (merefleksikan keefektifan pemimpin dalam mencapai *outcome*, sasaran, tujuan organisasi, dan kebutuhan bawahan dalam pekerjaan mereka);
- b. *Satisfaction* (merefleksikan derajat kepuasan bawahan terhadap perilaku atasan dan pekerjaan pemimpin dengan orang lain dengan cara yang memuaskan); dan
- c. *Extra effort* (merefleksikan derajat bagaimana pemimpin bisa meningkatkan keinginan bawahan untuk berhasil dan meningkatkan usaha bawahan lebih tinggi dari tingkat yang normal.

Selanjutnya, Bass (1990) dan Yukl (1998) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yaitu:

- a. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai

- dengan harapan (*managemen by exception-active*);
- b. Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan (*contingent reward*); dan
  - c. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan (*managemen by exception – passive*);
  - d. Pemimpin menghindari untuk terlibat dan bertanggung jawab dalam pembuatan keputusan (*Leissez Faire*).

### Budaya Organisasi

Seseorang tidak akan bisa terlepas dari lingkungannya dalam kehidupan sehari-hari. Kepribadian seseorang terbentuk oleh pengaruh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak dalam berorganisasi, seseorang berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang bisa mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya. Glaser et al. (1987); Hofstede (1986:21); Budaya merupakan sebagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok yang dalam lingkungannya. Menurut Beach (1993:12); kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dari organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi.

Budaya yang ada pada suatu perusahaan menyebabkan para pekerja memiliki cara pandang yang sama dalam melaksanakan aktifitas pekerjaan. Budaya berhubungan dengan bagaimana perusahaan, membangun komitmen mewujudkan visi, memenangkan hati pelanggan, memenangkan persaingan dan membangun kekuatan perusahaan (Mangkusasono, 2007). Menurut Huntington seperti dikutip Moeliono (2007), budaya menentukan kemajuan setiap

organisasi, tidak peduli apapun jenis organisasi tersebut.

Ahob dkk (1991) mengemukakan tujuh (7) dimensi budaya organisasi, sebagai berikut:

1. Kepatuhan (*Conformity*)
2. Tanggung jawab (*Responsibility*)
3. Penghargaan (*Rewards*)
4. Kejelasan (*Clarity*)
5. Kehangatan (*Warmth*)
6. Kepemimpinan (*Leadership*)
7. Bakuan mutu (*Standards*)

Obgor (2001) berpendapat bahwa budaya organisasi yang memberikan rasa nyaman dalam bekerja dan kepercayaan yang tinggi akan mendorong peningkatan perilaku kerja melalui tingginya kohesivitas antar-individu dan komitmen dari warga organisasi untuk melakukan segala sesuatu yang terbaik bagi kepentingan organisasi.

### Kepuasan Kerja

Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan.

Robbins (2001:148), mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian (*Assesment*) seorang karyawan terhadap puas atau tidak puasnya dia terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan dan terpisahkan satu sama lain).

Menurut Ramayana (2001) dan Janssen (2001) dalam koesmono (2005:28) mengemukakan bahwa seorang manajer akan sangat peduli pada aspek kepuasan kerja, karena mempunyai tanggung jawab moral apakah dapat memberikan lingkungan yang memuaskan kepada karyawannya dan percaya bahwa perilaku pekerjaan yang puas akan membuat kontribusi yang positif terhadap organisasi. Para manajer merasakan usaha dan kinerja mereka berhasil apabila keadilan dalam penghargaan memberikan tingkat kepuasan kerja dan kinerja. Situasi pekerjaan yang seimbang akan meningkatkan perasaan dalam kontrol terhadap kehidupan kerja dan menghasilkan kepuasan kerja.

Davis (1995) dalam mangkunegara (2005:117) mengemukakan bahwa *job satisfaction is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation, and size of the organization in which an employee works*. Berdasarkan pendapat tersebut, mangkunegara (2015:117) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti turnover, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Kepuasan kerja berhubungan dengan turnover mengandung arti bahwa kepuasan kerja yang tinggi selalu dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah, dan sebaliknya jika pegawai banyak yang merasa tidak puas maka turnover pegawai tinggi.

Kepuasan kerja dihubungkan dengan tingkat pekerjaan mengandung arti bahwa pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki pekerjaan yang lebih rendah, karena pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja. Kepuasan kerja berhubungan dengan ukuran organisasi perusahaan mengandung arti bahwa besar kecilnya perusahaan dapat mempengaruhi proses komunikasi, koordinasi, dan partisipasi pegawai sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Ward and Sloane (1999); *element of job satisfaction* : (a) *relationship with colleagues*; (b) *relationship with head of department*; (c) *ability and efficiency of head of department*; (d) *hours of work*; (e) *opportunity to use initiative*; (f) *promotion prospect*; (g) *salary*; (h) *job security*; (i) *actual work undertaken*; (j) *overall job satisfaction*.

Menurut Luthans (1995: 126-127) ada lima (5) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja didasarkan pada Job Descriptive Index (JDI).

1. *The work itself. The extent to which the job provides the individual with interesting task opportunities for learning and the chance to accept responsibility.* Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya, kebebasan, dan umpan balik mengenai prestasi kerja mereka.
2. *Pay the amount of financial remuneration that is received and the degree to which this is viewed as equitable vis-a-vis that of others in the organisation.* Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dianggap

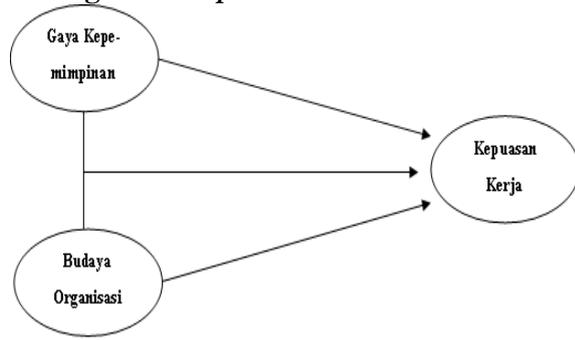
adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas sehingga dengan terpenuhinya hal-hal tersebut kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

3. *Work condition.* Kondisi kerja dalam perusahaan sangat membantu karyawan dalam bekerja. Dengan kondisi kerja yang sangat nyaman dan memadai akan memberikan pengaruh terhadap kualitas kerja karyawan.
4. *Supervision. The abilities of the supervisor to provide technical assistance and behavioral support.* Supervisi berkaitan dengan karyawan secara langsung dan berpengaruh secara langsung dalam melakukan pekerjaannya. Pada umumnya karyawan lebih menyukai supervise yang adil, terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan. Supervise juga menyangkut hal-hal yang berkenaan dengan pengalokasian orang-orang terhadap pekerjaannya, mengukur dan menilai hasil kerjanya, mengadakan koreksi-koreksi bila diperlukan, memindahkan orang kepada pekerjaan yang lebih sesuai atau memberhentikan mereka yang ternyata tidak bisa bekerja dengan lebih baik, memberikan penghargaan atas kerja yang baik, dan juga menyelaraskan setiap orang kedalam suasana kerjasama yang erat dengan teman-teman kerjanya.
5. *Coworkers. The degree to which fellow are technically proficient and socially supportive.* Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga merupakan sarana untuk bisa memenuhi kebutuhan akan interaksi sosialnya. Oleh karena itu, mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantarkan kepada kepuasan kerja yang lebih tinggi.

#### **Perumusan Hipotesis**

- H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja
- H<sub>2</sub>: Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja
- H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara simultan terhadap Kepuasan kerja.

**Kerangka Konseptual Pemikiran**



**METODA PENELITIAN**

**Subyek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di YPP Darul Huda, Jl. Soekarno Hatta No. 29 Wonodadi Blitar. adalah suatu Lembaga Pendidikan Formal dan Informal. Terdapat Delapan (8) tingkat pendidikan dibawah naungan YPP Darul Huda yaitu:

1. Pondok Pesantren Darul Huda
2. Taman Kanak-Kanak Al-Hidayah
3. Madrasah Ibtidaiyah
4. Madrasah Tsanawiyah
5. Madrasah Aliyah
6. SMK
7. Pendidikan Guru Agama (PGA) 4 tahun
8. Pendidikan Guru Agama (PGA) 6 tahun

**Populasi**

Populasi adalah kelompok elemen yang terlengkap, yang biasanya berupa orang, objek, transaksi, atau kejadian dimana kita tertarik untuk mempelajari atau menjadi objek penelitian (Kuncoro, 2001).

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai di YPP Darul Huda dengan jumlah populasi adalah 118 responden. Dalam hal ini populasi penelitian juga menjadi menjadi sampel. Sehingga dalam pengambilan data dilakukan secara sensus.

**Sampel**

Sampel adalah suatu himpunan bagian (subset) dari unit populasi Menurut Kuncoro, (2003:103), Menurut Sekaran, (2000:268) dalam Sueratno dan Arsyad, (2003:104) dalam penelitian seorang peneliti sering kali menggunakan sampel dengan beberapa pertimbangan inilah yang disebut dengan sampling, yaitu proses memilih sejumlah elemen dari populasi dari yang mencukupi untuk mempelajari sampel dan memahami karakteristik elemen populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus bisa mewakili dari populasi

tersebut dengan menggunakan metode *probability sampling*.

Metode *probability sampling* adalah metode pemilihan sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kaidah-kaidah probabilitas (Sugiarto, dkk 2001). Dalam *probability sampling*, pemilihan sampel tidak dilakukan secara subyektif, dalam arti sampel yang terpilih tidak didasarkan pada keinginan peneliti, sehingga setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih sebagai sampel. Dengan demikian diharapkan sampel yang terpilih dapat digunakan untuk menduga karakteristik populasi secara obyektif. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability proportional to Size* (PPS) dimana jumlah sampel yang diambil proporsional dari departemen-departemen yang ada. Ukuran dari sampel yang akan dijadikan obyek penelitian ditentukan dengan pendekatan rumusan Slovin dengan persentase *sampling error* yang ditolerir 5%.

Rumusan **Slovin** adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2} = \frac{118}{1 + 118 \cdot (0,05)^2} = 91$$

Berdasarkan pendekatan tersebut, maka jumlah sampel ditetapkan sebanyak 91 orang. Sedangkan jumlah sampel pada masing-masing kelompok departemen ditetapkan proporsional sesuai dengan jumlah karyawan pada masing-masing kelompok (sub populasi) yang tersebar dalam seluruh departemen yang ada.

**Definisi Operasional Variabel**

Untuk memperjelas batasan variabel-variabel tersebut, maka perlu penegasan secara operasional dalam bentuk definisi operasional variabel sebagai berikut:

- a. Gaya Kepemimpinan dikonsepsikan dengan rentang mulai dari kepemimpinan transformasional yang berdasarkan pada inspirasi dan perilaku karismatik dan kepemimpinan transaksional (Bass dan Avolio, 1993).

Indikator yang diukur dalam Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah:

1. Pengaruh ideal
2. Motivasi inspirasional
3. Pertimbangan individual
4. Stimulasi intelektual

Sedangkan indikator yang diukur dalam gaya kepemimpinan transaksional adalah:

5. *Management by exceptions-active*
  6. *Kontingent reward*
  7. *Management by exception-passive*
  8. *Laissez faire*
- b. Budaya Organisasi adalah nilai-nilai dan semangat yang mendasar dalam cara mengelola serta mengorganisasikan organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi adalah tingkat Ahob (dalam Ndraha, 1997):
1. Konformitas
  2. Tanggung jawab
  3. Penghargaan
  4. Penjelasan
  5. Kehangatan
  6. Kepemimpinan
  7. Standard (Bakuan Mutu)
- c. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang dirasakan oleh seseorang terhadap pekerjaannya. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja menurut Luthans (1995) adalah:
1. *Work Itself*
  2. *Pay*
  3. *Work Conditions*
  4. *Supervision*
  5. *Coworkers*

#### Metoda Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan survei. Penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok dan mengumpulkan data mengenai faktor-faktor yang berkaitan dengan variabel penelitian secara umum menggunakan metode statistik (Singarimbun dan Effendi 1995).

#### Uji Validitas dan Reliabilitas.

Menurut Umar (2003), “validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mampu mengukur apa yang ingin diukur”. Butir-butir pertanyaan dicobakan pada 30 orang responden diluar dari pada responden yang dijadikan sampel penelitian.

Untuk menentukan validitas digunakan teknik korelasi *product moment* dengan bantuan perangkat lunak SPSS. “jika angka korelasi yang diperoleh lebih besar daripada dari angka kritis maka pernyataan tersebut valid”, jadi kalau data tidak valid berarti instrument harus segera direvisi, mau menambah item pertanyaan atau malah mengurangi, dilihat sesuai dengan keadaan data (Kuncoro, 2003). Berdasarkan pengujian validitas instrumen dengan software

*Statistical Package For Social Science* nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* dengan  $\pi > 0,30$

Uji Reliabilitas bertujuan untuk mengukur suatu kestabilan dan konsistensi skala pengukuran. “instrumen yang dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Berapa kalipun diambil, datanya tetap sama” ( Arikunto, 2002). Pengujian reliabilitas dengan internal konsistensi dengan cara mencoba instrumen sekali saja dan dianalisis dengan teknik *Alpha Cronbach*.

Sekaran (2000), mengatakan “ *reliabilities less than 0.60 are considered to be poor, those in the 0.7 range, acceptable and those over 0.80 good*”. Dalam analisis data menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS.

## PEMBAHASAN

### Uji Hipotesis

Untuk mengetahui bagaimana variabel terikat dapat diprediksi melalui variabel bebas maka digunakan analisis regresi linear berganda. Untuk menentukan nilai konstanta dan koefisien regresi dilakukan melalui uji R<sup>2</sup> (UJI Determinasi), uji F (uji simultan) dan uji t (uji individual).

### Uji Koefisien Determinasi (Uji R<sup>2</sup>)

Dalam penelitian ini diketahui bahwa nilai R adalah 0,507 berarti hubungan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja cukup erat. Sedangkan nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,258 berarti 25,8% faktor-faktor kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sisanya 74,2% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### Uji Signifikasi Simultan (Uji F)

Dalam penelitian ini diketahui bahwa nilai signifikasi adalah 0,000 dan nilai F<sub>hitung</sub> adalah 15,262. Sedangkan nilai F<sub>tabel</sub> pada tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha$  0,05) adalah 3,10. Karena nilai signifikasi (0,000) < 0,05 dan nilai F<sub>hitung</sub> (15,262) > F<sub>tabel</sub> (3,12) maka H<sub>0</sub> ditolak H<sub>3</sub> diterima. hal ini berarti variabel bebas (gaya kepemimpinan dan budaya organisasi) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (kepuasan kerja).

### Uji Signifikasi Individual (Uji t)

Dari tabel diatas dapat diketahui hal-hal sebagai berikut :

- 1) Untuk variabel gaya kepemimpinan secara individual terlihat bahwa nilai signifikansi adalah 0,646 dan nilai t<sub>hitung</sub> adalah 0,461. Sedangkan nilai t<sub>tabel</sub> pada tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha$  0,05) adalah 1,990. Karena nilai signifikansi (0,646) > 0,05 dan

nilai  $t_{hitung}$  (0,461) <  $t_{tabel}$  (1,990) maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak hal ini berarti variabel gaya kepemimpinan secara individual berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

- 2) Untuk variabel budaya organisasi secara individual terlihat bahwa nilai signifikansi adalah 0,000 dan nilai  $t_{hitung}$  adalah 5,249. Sedangkan nilai  $t_{tabel}$  pada tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha$  0,05) adalah 1,990. Karena nilai signifikansi (0,000) < 0,05 dan nilai  $t_{hitung}$  (5,249) >  $t_{tabel}$  (1,990) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima hal ini berarti variabel budaya organisasi secara individual berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

Dari hasil uji hipotesis diatas maka persamaan regresi linear pada penelitian ini dapat ditentukan sebagai berikut :

$$Y = 31,416 + 0,126 X_1 + 1,176 X_2$$

### KESIMPULAN

Berdasarkan analisis pengelolaan data yang dilakukan menggunakan SPSS Versi 20, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Amah, Okechukwu E., (2009), *Job satisfaction and turnover intention relationship: the moderating effect of job role centrality and life satisfaction*. Singapore Human Resources Institutes & Curtin University of Technology ISSN: 0218-5180
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Bass, B, M., Avolio J. B., (1993), *Transformational leadership and organizational culture*", *Public Administration Quarterly*, Spring, 112-121.
- Brahmasari Ida Ayu, (2004). *Pengaruh Variable Budaya Perusahaan terhadap komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok* Penerbitan Pers Jawa Pos, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Brahmasari, I.A., & Suprayetno, A. (2008). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta Dampaknya pada kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratma Indonesia)* *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, V(10), No., 2, 124-135
- Charles W. L. Hill, and Gareth R. Jones, (2001) *Strategic Management*. Houghton Mifflin.
- Darwish A. Yousef. (2000) *Oranizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting*. Volume: 29 Issue Page: 567-592 MCB Ltd
- Dubrin Andrew J., 2005. *Leadership (terjemahan)*, Edisi kedua Prenada Media, Jakarta.
- Fancis J. Yammarino and Bernard M. Bass *Transformational Leadership and Mutiple Level of Analysis*. Human Relations, Oct 1990; 43:975-995.
- Insan Harahap, (2012). *"Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja melalui Kepuasan kerja karyawan administratif perguruan tinggi (PT) XYZ"* *Journal Universitas Bakrie*
- Judge, T.A., and Locke E.A. 1993 *Effect of Dysfunctional Thounrght Processes on Subjective Well-Being and Job Satisfaction*. *Journal of Applied Psychology*, 78 (3): 475-490.
- Koesmono T. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, V(7), No.2, 170-188
- Kuncoro Mudrajad, (2003). *Metode Riset untuk bisnis dan Ekonomi*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Linz, Susan J., (2002). *" Job Satisfaction among Russian workers"*, William Davidson Working Paper Number 468. May 2002
- Lok, P. & Crawford, J., (1999). *The relationship between comitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development* V(20) Issue 7 page 365-374 Emerald Group Publishing Limited.
- Luthans, Fred, (1995). *Organizational Behavior*. McGraw Hill New York 7 Edition ISBN 0070391807
- Mangkunegara Anwar Prabu, (2005). *Perilaku dan Buda Organisasi*, Cetakan Pertama, PT. Refika Aditama, Bandung
- Mangkusasono, H., (2007). *Culture = Values in Action*, di dalam buku *Corporate Culture Challenge to Excellence*, Editor: Moeljono,

- D., Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Moeljono, (2007). *Leadership Culture*, Jawaban atas Tantangan Kepemimpinan, di dalam buku *Corporate Culture Challenge to Excellence*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Ndraha, Taliziduhu, (1997). *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Ogbor, J. O. (2001) *critical theory and the hegemony of corporate*. Journal of Organizational Change Management, 14 (6), 590-608.
- Robbinss Stephen P., (2001). *Organizational Behavior (Terjemah)* jilid 1, Edisi Kedelapan, PT Bhuana Ilmu Populer, Jakarta. Robbinss, 2007.
- Sarwono, J. (2006). *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS* Yogyakarta: CV ANDI Offset
- Schein, E.H. (1985-2005) *Organizational Culture and Leadership*, 3rd., Jossey Bass
- Siagian Sondang P., (2002) *Kiat meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan pertama, PT Rineka Cipta, Jakarta. Singarimbun dan Efendi 1995
- Sobirin, A (2007) *Budaya Organisasi, Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam kehidupan organisasi*, Cetakan pertama, UPP STIM YKPN, Yogyakarta
- Tiena, G.A., (2007). Leadership and Organizational Culture relationship Analysis on job satisfaction. Industrial Engineering Departemen, Trisakti University
- Ward, M.E & Sloane, P.J., (1999). Job Satisfaction within the scottish academic profession, IZA Discussion Paper No. 38.