

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
PERUSAHAAN UMUM DAMRI**

**Skripsi**

Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta  
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi



**Oleh:**

**Wahyu Satrio Winarto  
09408144050  
(Konsentrasi SDM)**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN-JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2015**

## **PERSETUJUAN**

Skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Karyawan PERUM DAMRI Semarang”, yang disusun oleh Wahyu Satrio Winarto, NIM: 09408144050, ini telah disetujui oleh dosen pembimbing untuk diujikan.


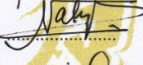
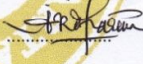


**Yogyakarta, Januari 2015**  
**Pembimbing**

**Prof. Dr. Nahiyah Jaidi F, M.Pd.**  
**NIP. 19520 108 197803 2 001**

## PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Karyawan PERUM DAMRI Semarang”, yang disusun oleh Wahyu Satrio Winarto, NIM: 09408144050, ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 19 Januari 2015 dan dinyatakan lulus.

DEWAN PENGUJI			
Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Setyabudi Indartono, Ph.D.	Ketua Penguji		16/2 2015
Prof. Dr. Nahiyah Jaidi F., M. Pd.	Sekretaris Penguji		17/2 2015
Arum Darmawati, MM.	Penguji Utama		3/2 2015

Yogyakarta, 18 Februari 2015  
Fakultas Ekonomi  
Dekan




Dr. Sugiharsono, M.Si  
NIP. 19550328 1983031 002

## **SURAT PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya, tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Tanda tangan dosen penguji yang tertera dalam halaman pengesahan adalah asli. Jika tidak asli, saya siap menerima sanksi ditunda yudisium pada periode berikutnya.

Yogyakarta, 10 Januari 2015  
Penulis



Wahyu Satrio Winarto  
NIM: 09408144050

## **MOTTO**

Kemenangan yang indah-indahnya dan sesukar-sukarnya yang boleh direbut oleh manusia ialah menundukan diri sendiri

( R.a Kartini )

Pendidikan merupakan perlengkapan paling baik untuk hari tua.

( Aristoteles )

Harga kebaikan manusia adalah diukur menurut apa yang telah dilaksanakan atau diperbuatnya.

( Ali Bin Abi Thaliib )

Sabar dalam mengatasi kesulitan dan bertindak bijaksana dalam mengatasinya adalah sesuatu yang utama.

Hidup tidak menghadiahkan barang sesuatupun kepada manusia tanpa bekerja keras.

## PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

K ini ku persembahkan skripsi ini Sebagai ungkapan rasa syukurku dan terima kasihku serta janjiku...

Untuk Ayah dan Bunda tercinta bp. Agus Woko Winarto.Sos dan ibu Titik Suminarni.BSC atas segalanya.

Untuk Kakak Haryo Handita.SH beserta keluarganya yang telah memberikan doa dan dukungannya.

Untuk Rini Purwaningsih yang telah mengisi hari-hariku lebih berwarna, atas bantuan,doa, dukungan, dan semangatnya.

Untuk keluarga bp. Suratno sekeluarga yang telah memberikan doa dan dukungannya.

Untuk Dosen yang telah berjasa membimbing

Untuk semua orang yang ku cintai, dan sahabat-sahabatku semua angkatan Tahun 2009

Terima kasih ku ucapkan tiada terhingga untuk semua

Akhir kata, Diriku tiada apa-apa tanpa mereka semua

Dan sujud syukurku padamu Ya Rabb...

Alhamdulillahirabbil'alamiin...

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA  
KARYAWAN PERUSAHAAN UMUM DAMRI**

**Oleh:**

**Wahyu Satrio Winarto  
09408144050**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI, (2) Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI, dan (3) Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI.

Jenis penelitian ini adalah asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah semua karyawan Perusahaan Umum DAMRI Semarang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 90 orang. Data dikumpulkan dengan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI. Hal ini dibuktikan dengan koefisien beta sebesar ( $\beta$ ) 0,211 (\* $p < 0.05$ ;  $p = 0,001$ ) dan kontribusi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,034; (2) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI. Hal ini dibuktikan dengan koefisien beta sebesar ( $\beta$ ) 0,195 (\* $p < 0.05$ ;  $p = 0,004$ ) dan kontribusi budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,027; (3) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI. Hal ini dibuktikan dari hasil kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dengan koefisien beta sebesar ( $\beta$ ) 0,173 ( $p < 0.05$ ;  $p = 0,008$ ) dan budaya organisasi berpengaruh positif dengan koefisien beta sebesar ( $\beta$ ) 0,147 (\*\* $p < 0.05$ ;  $p = 0,028$ ) terhadap kepuasan kerja. Kontribusi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,047.

**Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja**

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji bagi Allah SWT yang senantiasa melimpahkan segala rahmat, karunia, dan petunjuk Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Karyawan PERUM DAMRI Semarang”, ini dengan baik.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta. Oleh karena itu dalam kesempatan ini, penulis dengan ketulusan dan kerendahan hati ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak yang telah dengan ikhlas memberikan masukan dan kontribusi berarti dalam proses penelitian dan penyusunan skripsi ini, antara lain:

1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd.,MA, Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Setyabudi Indartono, Ph.D., Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta dan yang telah bersedia menjadi Ketua Penguji selama ujian skripsi, terima kasih atas kesempatan waktu dan saran-saran yang diberikan untuk menyelesaikan skripsi ini.

4. Dr. Nahiyah Jaidi F., M. Pd., selaku Dosen Pembimbing yang selama ini penuh kesabaran memberikan bimbingan, motivasi, serta arahan dalam menyempurnakan skripsi ini.
5. Arum Darmawati, MM, selaku Penguji Utama yang telah meluangkan waktunya dan banyak memberi masukan, koreksi serta arahan agar skripsi ini lebih baik lagi.
6. Bapak, Ibu, dan Kakak, yang tidak pernah bosan memberikan dukungan moril dan materiil selama ini.
7. Teman-teman Manajemen angkatan 2009 yang tidak bisa disebutkan satu per satu, terima kasih untuk kebersamaan dan kenangannya.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan dan keterbatasan, Namun demikian, merupakan harapan besar bagi penulis bila skripsi ini dapat memberikan sumbangan pengetahuan dan menjadi satu karya yang bermanfaat.

Penulis

Wahyu Satrio Winarto  
NIM: 09408144050

## DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	7
B. Batasan Masalah.....	7
C. Rumusan Masalah .....	7
E. Tujuan Penelitian.....	8
F. Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II KAJIAN TEORI .....</b>	<b>9</b>
A. Landasan Teori.....	9
1. Kepuasan Kerja Karyawan .....	9
2. Kepemimpinan Transformasional .....	13
3. Budaya Organisasi.....	17
B. Penelitian yang Relevan .....	20
C. Kerangka Berpikir .....	21
D. Paradigma Penelitian.....	25
E. Hipotesis Penelitian .....	25
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>27</b>
A. Desain Penelitian.....	27
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	27
C. Definisi Operasional Variabel.....	27
D. Populasi dan Sampel .....	31
E. Teknik Pengumpulan Data.....	32

F. Instrumen Penelitian .....	33
1. Uji Validitas .....	35
2. Uji Reliabilitas .....	42
G. Teknik Analisis Data .....	43
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>50</b>
1. Analisis Deskriptif .....	50
2. Uji Prasyarat Analisis .....	57
B. Pembahasan.....	61
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>68</b>
A. Kesimpulan .....	68
B. Saran.....	69
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>71</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>75</b>

## DAFTAR TABEL

1. Indikasi Ketidakpuasan Kerja Karyawan.....	4
2. Tingkat Absensi Karyawan .....	5
3. Kisi-kisi Instrumen Penelitian .....	34
4. <i>KMO and Bartlett's Test</i> Tahap 1 .....	37
5. <i>Rotated Component Matrix</i> Tahap 1 .....	38
6. <i>KMO and Bartlett's Test</i> Tahap 2.....	40
7. <i>Rotated Component Matrix</i> Tahap 2.....	41
8. Hasil Uji Reliabilitas .....	42
9. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	50
10. Karakteristik Responden berdasarkan Usia.....	51
11. Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	52
12. Karakteristik Responden berdasarkan Status Karyawan.....	52
13. Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja .....	53
14. Kategorisasi Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	54
15. Kategorisasi Variabel Budaya Organisasi.....	55
16. Kategorisasi Variabel Kepuasan Kerja .....	56
17. Hasil Uji Normalitas .....	57
18. Hasil Uji Linieritas.....	58
19. Hasil Uji Multikolinieritas.....	58
20. Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	59

## **DAFTAR GAMBAR**

1. Paradigma Penelitian.....	25
------------------------------	----

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner Penelitian.....	75
2. Data Validitas dan Reliabilitas.....	81
3. Data Penelitian .....	84
4. Data Kategorisasi.....	88
5. Data Karakteristik Responden.....	91
6. Hasil Uji Validitas CFA Tahap I.....	94
7. Hasil Uji Validitas CFA Tahap II.....	95
8. Hasil Uji Reliabilitas.....	96
9. Hasil Karakteristik Responden.....	97
10. Rumus Perhitungan Kategorisasi .....	98
11. Hasil Uji Kategorisasi.....	99
12. Hasil Uji Deskriptif.....	100
13. Hasil Uji Normalitas .....	101
14. Hasil Uji Linieritas .....	102
15. Hasil Uji Multikolinieritas .....	103
16. Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	104
17. Hasil Uji Regresi (1).....	105
18. Hasil Uji Regresi (2).....	107

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Kualitas sumber daya manusia akan terpenuhi apabila kepuasan kerja sebagai unsur yang berpengaruh terhadap kinerja dapat tercipta dengan sempurna. Kepuasan kerja merupakan masalah strategis, karena tidak terpenuhinya kepuasan kerja akan berdampak pada hasil kerja yang kurang baik. Seseorang yang puas akan melakukan hal yang positif dan membantu pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi, sedangkan jika tidak puas akan bersikap negatif dan tidak membantu pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang dapat diterima oleh semua karyawan di dalam suatu organisasi/perusahaan (Taurisa dan Ratnawati, 2012:170).

Pada dasarnya seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiaannya pada perusahaannya jika dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja. Kepuasan adalah sesuatu perasaan dimana seseorang mendapatkan apa yang diharapkan atau bahkan melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh imbalan atau gaji dari kontribusinya kepada tempat pekerjaannya (Koesmono, 2005: 169). Menurut Ayu dan Suprayetno (2008: 127) kepuasan kerja adalah di penuhi beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja. Ayu dan Suprayetno

(2008: 127) menambahkan kepuasan anggota organisasi dapat dihubungkan dengan kinerja dan hasil kerja mereka serta imbalan dan hukuman yang mereka terima. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan hasil seperti sikap anggota organisasi, pergantian pekerjaan anggota organisasi, kemangkiran atau absensi, keterlambatan, dan keluhan yang biasa terjadi dalam suatu organisasi.

Hasil penelitian Ayu dan Suprayetno (2008: 125) membuktikan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kepemimpinan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan yang kondusif, budaya perusahaan yang juga merupakan budaya kerja akan memberikan motivasi dan disiplin kerja karyawan. Kemudian karyawan akan memberikan kontribusi lebih baik pada perusahaan. Hubungan antara kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, dimana kepuasan kerja karyawan dan budaya organisasi merupakan salah satu kunci keberhasilan perusahaan. Semakin baik kepemimpinan dan budaya kerja, maka kepuasan kerja karyawan semakin tinggi.

Salah satu perusahaan yang memperhatikan faktor kepemimpinan, dan kepuasan kerja adalah Perum Damri. Menurunnya kepuasan kerja karyawan bisa dianalisis dari sisi pemimpin yaitu pimpinan kurang peka dengan apa yang diinginkan oleh bawahan, sebagai contoh sebagian karyawan yang

belum pernah mengalami rotasi maupun mutasi untuk jangka waktu yang relatif panjang dalam pekerjaannya, sehingga menimbulkan kejenuhan bagi karyawan yang berdampak pada kepuasan kerja. Seperti diketahui kepemimpinan yang cocok bagi bawahan akan sangat berpengaruh terhadap kerja mereka yaitu dengan adanya kepuasan kerja bagi mereka, sehingga karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya akan merasa lebih aman, terlindungi, dan puas.

Hasil penelitian Ayu dan Suprayetno (2008: 125) juga membuktikan bahwa faktor lainnya yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi menjadi sangat penting dalam menghubungkan perusahaan dengan karyawan. Gibson (1997:372) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem yang menembus nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang ada di setiap organisasi. Budaya organisasi adalah suatu sistem yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan serta falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu mengacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik.

Menurut Robbins (2008: 528) budaya organisasi merupakan persepsi subjektif keseluruhan organisasi berdasarkan faktor seperti tingkat toleransi risiko, tim penekanan dan dukungan dari orang-orang. Persepsi keseluruhan ini berpengaruh pada budaya atau kepribadian organisasi, menguntungkan atau tidak menguntungkan maka persepsi ini mempengaruhi kinerja karyawan

dan kepuasan, dengan dampak yang lebih besar untuk budaya yang lebih kuat. Jika kulturnya kuat dan mendorong standar etika yang tinggi, ia pasti akan berpengaruh kuat dan positif terhadap perilaku karyawan. Maka dari itu budaya perusahaan perlu dipertahankan dan harus mengalami kemajuan dalam mempertahankan kelangsungan hidup. Robbins (2008:289) menambahkan budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi dan merupakan suatu sistem makna bersama.

Perusahaan Umum (PERUM) DAMRI sebagai penyedia layanan jasa sangat memperhatikan kepuasan kerja para karyawannya. Berdasarkan pengamatan dan wawancara yang dilakukan peneliti, diperoleh bahwa kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI saat ini dapat dikatakan rendah.

Tabel 1. Indikasi Ketidakpuasan Kerja Karyawan

Indikasi Ketidakpuasan Kerja Karyawan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Aksi mogok	26	43,3%
Tuntutan penyesuaian gaji	16	26,7%
Tuntutan uang pensiun yang belum diterima	18	30,0%
Total	60	100,0%

Dari hasil wawancara dengan karyawan PERUM DAMRI diketahui bahwa ketidakpuasan kerja karyawan diindikasikan dengan sejumlah karyawan DAMRI pernah melakukan aksi mogok di depan kantor Perum Damri sebanyak 26 orang (43,3%), sebanyak 16 orang (26,7%) menuntut penyesuaian gaji, dan sebanyak 18 orang (30%) menuntut uang pensiun yang belum diterima.

Ketidakpuasan kerja karyawan PERUM DAMRI diungkapkan dalam berbagai cara, seperti meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan organisasi, dan menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka. Ketidakpuasan kerja karyawan PERUM DAMRI diindikasikan dari tingkat absensi karyawan PERUM DAMRI yang semakin meningkat tiap bulannya seperti yang ditunjukkan pada tabel absensi karyawan berikut ini:

Tabel 2. Tingkat Absensi Karyawan Agustus 2013-November 2013

Bulan	Absensi			Jumlah
	Ijin	Sakit	Tanpa Keterangan	
Agustus 2013	2	3	2	7
September 2013	4	4	3	11
Oktober 2013	6	4	4	14
November 2013	8	2	6	16

Sumber: Bagian Kepegawaian Perum Damri Tahun 2013

Dari data tersebut dapat diketahui bahwa ternyata dalam bulan Agustus 2013 sampai November 2013 semakin banyak karyawan yang tingkat kemangkirannya meningkat. Dari yang awalnya hanya 7 orang pada bulan Juni meningkat menjadi 16 orang pada bulan September.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara terhadap karyawan PERUM DAMRI diketahui bahwa dengan kenaikan jumlah kemangkiran karyawan disebabkan dari faktor pimpinan. Pimpinan PERUM DAMRI dinilai otoriter dalam memimpin perusahaan. Hal ini ditunjukkan dari sikap pimpinan yang kurang terbuka dengan karyawan, pimpinan tidak melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Sementara itu, budaya organisasi yang tidak mendukung terlihat dari hubungan teman sekerja pada

PERUM DAMRI yang kurang baik, tuntutan yang begitu tinggi dilakukan oleh Perusahaan Umum DAMRI menuntut para karyawan bekerja lebih profesional, lebih percaya dengan rekan kerja dan saling bekerja sama, lebih kritis menanggapi pendapat orang lain, memberikan saran yang dapat membangun untuk kemajuan perusahaan. Tekanan yang diberikan pimpinan pada karyawan menyebabkan kepuasan kerja menurun.

Budaya organisasi di PERUM DAMRI belum terlihat baik hal ini ditunjukkan dari banyaknya peningkatan pelanggaran tata tertib, seperti datang terlambat. Kondisi kerja yang ada di PERUM DAMRI juga menunjukkan keadaan yang kurang kondusif. Selain itu, tidak ada dukungan dari pimpinan terhadap ide karyawan dan konflik di antara sesama karyawan. Hal ini menggambarkan bahwa budaya organisasi di sana belum berjalan dengan baik. Selain itu, tingginya ketidakpuasan dari karyawan yang berujung pada munculnya berbagai pelanggaran tata tertib, seperti: mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, dan sering absen.

Berdasarkan fenomena pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, maka penelitian ini bertujuan untuk membuktikan secara empiris berbagai faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan alasan tersebut peneliti melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Umum (PERUM) DAMRI Semarang”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ada sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI masih rendah.
2. Budaya organisasi di PERUM DAMRI belum terlihat baik, hal ini ditunjukkan dari banyaknya peningkatan pelanggaran tata tertib.
3. Pimpinan PERUM DAMRI dinilai otoriter dalam memimpin perusahaan.
4. Budaya organisasi di PERUM DAMRI belum terlihat baik hal ini ditunjukkan dari banyaknya peningkatan pelanggaran tata tertib, seperti datang terlambat.

## **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka penulis membatasi masalah penelitian pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

## **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan masalah di atas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan pokok-pokok permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI?

2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI?

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

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh:

1. Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI?
2. Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI?
3. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI?

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

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan informasi atau bahan masukan tambahan bagi perusahaan dalam menyikapi masalah sumber daya-manusia yang menyangkut kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja karyawan. Dapat menjadi bahan pertimbangan dalam usahanya menciptakan kondisi perusahaan agar dapat menghasilkan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi demi tercapainya tujuan perusahaan.

## 2. Bagi Karyawan

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan pengetahuan yang lebih banyak kepada karyawan dalam bekerja di sebuah perusahaan agar hasil kerjanya lebih baik.

## 3. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia secara riil, khususnya yang menyangkut kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja karyawan.

## 4. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat mendorong akademisi untuk terus belajar, berpikir kritis, dan menciptakan kecerdasan masyarakat. Disamping itu juga untuk memperkaya informasi pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepuasan kerja adalah suasana psikologis tentang perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka (Keith, 1985: 120). Sementara itu Porter dan Lawler dalam Bavendam, J. (2000: 97) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan bangunan undimensional, dimana seseorang memiliki kepuasan umum atau ketidakpuasan dengan pekerjaannya. Menurut pendapat Vroom yang dikutip oleh Roshidi (1999: 58) kepuasan kerja merupakan satu acuan dari orientasi yang efektif seseorang pegawai terhadap peranan mereka pada jabatan yang dipegangnya saat ini.

Kepuasan kerja yang didefinisikan oleh Luthans (2006: 34) adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja menurut Robbins (2008: 200) merupakan sikap umum seseorang karyawan terhadap pekerjaannya. Handoko (2002: 99) mendefinisikan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka sendiri. Menurut Dole dan Schroeder (2001: 125) kepuasan kerja dapat artikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya, sedangkan menurut Testa (1999: 55) kepuasan kerja

merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif dari hasil penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Testa (1999: 210) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang, kegembiraan yang dirasakan oleh karyawan akan memberikan dampak sikap yang positif bagi karyawan. Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan. Kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Apabila yang didapat karyawan lebih rendah dari yang diharapkan, maka akan menyebabkan karyawan tidak puas. Perusahaan hendaknya senantiasa memantau kepuasan kerja para karyawan karena hal tersebut besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Lima model kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinichi (2002: 43) Pertama: pemenuhan kebutuhan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan yang memungkinkan seseorang dapat memenuhi kebutuhannya. Kedua: adanya rasa ketidak cocokan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Ketiga: pencapaian nilai, model ini menjelaskan bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang

penting dari individu. Keempat: adanya persamaan, model ini menerangkan kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan ditempat kerja. Kelima: watak/genetik seorang karyawan, model ini berusaha menjelaskan beberapa orang merasa puas dengan situasi dan kondisi kerja tertentu, namun sebagian lagi merasa tidak puas dengan kondisi tersebut.

Kreitner dan Kinichi (2002: 30) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang digambarkan pada kepuasan gaji, promosi, supervisi, dan kerjasama antar pekerja sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerjanya, namun hal tersebut sangat dipengaruhi budaya kerja yang kondusif antara pekerja terhadap organisasi. Hal ini akan memberikan gambaran tentang tindakan, reaksi maupun keputusan mereka terhadap situasi pekerjaan masing-masing. Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja lebih tepat disebut "mitos manajemen" dan sulit untuk menetapkan ke arah mana hubungan sebab akibat diantara keduanya. Namun menurut Robbins (2008: 81) dari berbagai penelitian ditemukan bukti bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas. Handoko (2002: 111) berpendapat bahwa karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologi dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Kepuasan kerja berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya, apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin aspek-aspek

harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja menurut Robbins (2008: 140) diukur dengan menggunakan lima indikator:

- a. Kepuasan dengan gaji, yaitu upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama.
- b. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, yaitu sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik.
- c. Kepuasan dengan promosi, yaitu kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi.
- d. Kepuasan dengan sikap atasan, yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan.
- e. Kepuasan dengan rekan kerja, yaitu sejauh mana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung tugas rekan kerja lainnya.

## **2. Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Kepemimpinan yang efektif akan mampu mendorong motivasi organisasi sehingga produktifitas, loyalitas dan kepuasan bawahan atau anggota organisasi meningkat.

Menurut Robbins (2008: 120) kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya.

Sedangkan Nawawi dan Hadari (2004: 35) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses atau rangkaian kegiatan yang saling berhubungan satu dengan yang lain, meskipun tidak mengikuti rangkaian yang sistematis. Rangkaian itu berisi kegiatan menggerakkan, membimbing dan mengarahkan serta mengawasi orang dalam berbuat sesuatu, baik secara perseorangan maupun bersama-sama.

Menurut Robbins (2008: 87), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Bass et.al (2003: 30) menjelaskan kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan

diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi transformasional. Kepemimpinan melibatkan hubungan pengaruh yang mendalam, yang terjadi diantara orang-orang yang menginginkan perubahan yang signifikan, dan perubahan tersebut mencerminkan tujuan yang dimiliki bersama oleh pemimpin dan pengikutnya (bawahan). Kepemimpinan yang efektif hanya akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan itu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam dan bukan diluar situasi. Menurut Nawawi dan Martini (2003: 53) fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi sebagai berikut:

- a. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya.
- b. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemimpin.

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Adapun indikator dan kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (1990: 37) adalah:

- a. Kharisma mengarah pada perilaku kepemimpinan transormasional yang mana pengikut berusaha keras melebihi apa yang dibayangkan. Para pengikut khususnya mengagumi, menghormati dan percaya sebagaimana pimpinannya.
- b. Motivasi inspiratif dimana pimpinan menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara sederhana. Ia juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimise diantara rekan kerja dan bawahannya.
- c. Stimulasi Intelektual adalah upaya memberikan dukungan kepada pengikut untuk lebih inovatif dan kreatif dimana pemimpin mendorong pengikut untuk menanyakan asumsi, memunculkan ide baru.
- d. *Individual Consideration* kepemimpinan transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan sebagai pelatih, penasihat, guru fasilitator, orang terpercaya dan konselor.

Berdasarkan penjabaran yang ada di atas maka indikator kepemimpinan yang digunakan pada penelitian ini adalah charisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual dan *individual consideration* yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio karena sesuai dengan masalah yang dialami perusahaan yang menjadi objek peneliti.

### 3. Budaya Organisasi

#### a. Pengertian

- 1) Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn dalam Munandar (2001: 391) budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.
- 2) Menurut Tosi, Rizzo, Carroll seperti yang dikutip oleh Munandar (2001: 263), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.
- 3) Menurut Robbins (2008: 289), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.
- 4) Gibson (1997: 372) budaya organisasi sebagai sistem yang menembus nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang ada disetiap organisasi. Kultur organisasi dapat mendorong atau menurunkan efektifitas tergantung dari sifat nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang dianut.

Dari beberapa pengertian mengenai budaya organisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu

cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi. Menurut Robbins (2008: 282) semua organisasi mempunyai budaya yang tidak tertulis yang mendefinisikan standar-standar perilaku yang dapat diterima dengan baik maupun tidak untuk para karyawan, dan proses akan berjalan beberapa bulan, kemudian setelah itu kebanyakan karyawan akan memahami budaya organisasi mereka.

b. Tingkatan budaya organisasi

Dalam mempelajari budaya organisasi ada beberapa tingkatan budaya dalam sebuah organisasi, dari yang terlihat dalam perilaku (puncak) sampai pada yang tersembunyi. Schein (dalam Mohyi 1996: 85) mengklasifikasikan budaya organisasi dalam tiga kelas, antara lain:

1) Artefak

Artefak merupakan aspek-aspek budaya yang terlihat.

Artefak lisan, perilaku, dan fisik dalam manifestasi nyata dari budaya organisasi.

2) Nilai-nilai yang mendukung

Nilai adalah dasar titik berangka evaluasi yang dipergunakan anggota organisasi untuk menilai organisasi, perbuatan, situasi dan hal-hal lain yang ada dalam organisasi.

### 3) Asumsi dasar

Adalah keyakinan yang dimiliki anggota organisasi tentang diri mereka sendiri, tentang orang lain dan hubungan mereka dengan orang lain serta hakekat organisasi mereka.

### c. Fungsi budaya organisasi

Fungsi Budaya Organisasi pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial. Ada beberapa fungsi budaya, yaitu:

- 1) Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat
- 2) Sebagai pengikat suatu masyarakat
- 3) Sebagai kekuatan penggerak
- 4) Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah
- 5) Sebagai pola perilaku
- 6) Sebagai pengganti formalisasi
- 7) Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan

Sedangkan menurut Robbins (2008: 294) fungsi budaya di dalam sebuah organisasi adalah :

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas
- 2) Budaya berarti identitas bagi suatu anggota organisasi
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen
- 4) Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.

#### d. Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasi. Dalam penelitian ini variabel budaya organisasi menurut Hofstede, dkk. (1993: 99) dibentuk oleh indikator. Adapun indikator dari budaya organisasi dapat diartikan dalam empat konsep yaitu:

- 1) Profesionalisme adalah mutu, kualitas dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi dalam suatu organisasi.
- 2) Jarak manajemen adalah ketidak seimbangan dalam pembagian kekuasaan dalam organisasi dan anggota menganggap hal itu sebagai hal yang wajar.
- 3) Percaya pada rekan sekerja adalah sikap yang timbul untuk mengakui dan meyakini kepada seseorang.
- 4) Integrasi adalah suatu tindakan pembaruan hingga menjadi kesatuan yang bulat dan utuh.

### **B. Penelitian yang Relevan**

1. Hanung (2010) melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi dan stress kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada karyawan Taxi Jas di Kota Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara parsial dan simultan budaya organisasi dan stress kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada karyawan Taxi Jas di Kota Yogyakarta.
2. Hidayat (2011) melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan

transfasional terhadap kepuasan kerja karyawan yang tergabung dalam koperasi angkutan umum jalur Parangtritis-Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transfasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Ahmad (2012) melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transfasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan Kopata Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pengaruh kepemimpinan transfasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **C. Kerangka Berpikir**

#### **1. Pengaruh Kepemimpinan Transfasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepemimpinan transfasional yang dijalankan seorang pemimpin atau manajer dalam mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang direncanakan merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (2005) yang berpendapat bahwa peranan para pimpinan dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya.

Kepemimpinan mempunyai fungsi penentu arah dalam pencapaian tujuan, wakil dan juru bicara organisasi, komunikator, mediator dan integritor. Menurut Siagian (2005) perilaku kepemimpinan memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu konsiderasi atau hubungan dengan

bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai. Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misalnya bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan dan memberikan kesejahteraan. Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana dan hasil apa yang akan dicapai). Pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya selalu dapat memperhatikan aspirasi dan juga dapat mengatur tugas-tugas yang harus diperhatikan dengan baik, akan dapat menimbulkan suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut sehingga mampu menciptakan kepuasan kerja.

## **2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Menurut Robbins (2008: 120) kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan yang merupakan dampak atau hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja merupakan penilaian dan sikap seseorang atau karyawan, terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan 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.

Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, symbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur, dan *trading*. Menurut Hofstede, dkk. (1993: 21) budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota.

Budaya yang tumbuh kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Jika kulturenya kuat dan mendorong standar etika yang tinggi, budaya pasti akan berpengaruh kuat dan positif terhadap perilaku karyawan. Karyawan yang memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian dalam bekerja, sehingga akan mewujudkan kepuasan individu. Pengelolaan yang baik atas budaya akan bisa mempengaruhi tercapainya kepuasan kerja karyawan yang tinggi.

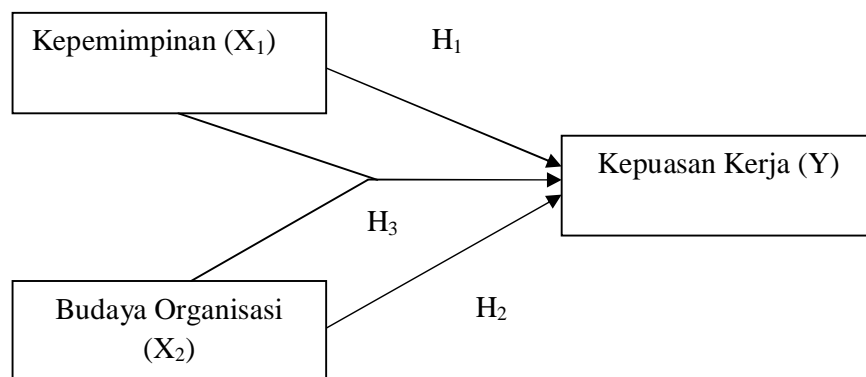
### **3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya terhadap Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap pengalaman kerja atau pekerjaan seseorang. Hal ini sesuai dengan pendapat Vroom (1964) menggambarkan kepuasan kerja adalah memiliki sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Kepuasan kerja seseorang individu tergantung karakteristik individu dan situasi pekerjaan. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya.

Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang ada pada perusahaan dapat menciptakan kepuasan kerja karyawan. Apabila seorang pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya dapat memperhatikan aspirasi dan dapat mengatur tugas-tugas dengan baik, maka dalam diri karyawan dapat timbul suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut. Pada akhirnya apabila kepemimpinan transformasional sudah dilaksanakan dengan tepat dan budaya dalam suatu organisasi mendukung, maka karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, apabila kepemimpinan transformasional yang dijalankan belum tepat dan budaya dalam suatu organisasi tidak mendukung, maka karyawan cenderung tidak puas terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2008).

#### D. Paradigma Penelitian

Kerangka penelitian dari penelitian ini adalah bahwa ada pengaruh dari kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perusahaan Umum DAMRI yang akan digambarkan lebih lanjut dalam gambar berikut ini:



Gambar 1. Paradigma Penelitian

Keterangan :

- X<sub>1</sub> = Variabel independen kepemimpinan transformasional
- X<sub>2</sub> = Variabel independen budaya organisasi
- Y = Variabel dependen kepuasan kerja karyawan

#### E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pembahasan dalam tinjauan pustaka, maka formulasi hipotesis yang diajukan untuk diuji kebenarannya dalam penelitian ini, yaitu:

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

H<sub>2</sub> : Budaya organisasi perusahaan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

H<sub>3</sub> : Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Desain Penelitian**

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini akan menjelaskan hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang akan diteliti. Pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang akan digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel dinyatakan dengan angka. Penelitian ini menghubungkan pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

##### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Perusahaan Umum DAMRI, Semarang. Penelitian ini dilakukan pada bulan Juni 2014 sampai bulan Juli 2014.

##### **C. Definisi operasional Variabel**

###### **1. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Dalam penelitian

ini variabel terikat kepuasan kerja karyawan di bentuk oleh indikator menurut Mas'ud (2004: 86). Indikator tersebut adalah sebagai berikut :

a. Kepuasan dengan Gaji (*Satisfaction with Pay*)

Merupakan balas jasa PERUM DAMRI kepada karyawan atas pekerjaan yang dilakukan, seberapa besar tingkat kepuasan karyawan atas gaji yang diterima.

b. Kepuasan dengan Promosi (*Satisfaction with Promotion*)

Merupakan langkah yang dilakukan PERUM DAMRI kepada karyawan yang berprestasi atau yang melakukan pekerjaan dengan baik untuk dinaikan jabatannya, seberapa besar tingkat promosi ini untuk mencapai tingkat kepuasan karyawan yang maksimal.

c. Kepuasan dengan Rekan Sekerja (*Satisfaction with Co-Workers*)

Rekan kerja yang membantu dalam pekerjaan agar mencapai tujuan organisasi. Semakin baik rekan kerja, maka semakin baik hasil pekerjaan, begitu pun sebaliknya.

d. Kepuasan dengan Penyelia (*Satisfaction with Supervisor*)

Penyelia yang memberikan instruksi pekerjaan yang diberikan kepada karyawan untuk hasil yang terbaik.

e. Kepuasan dengan Pekerjaan itu Sendiri (*Satisfaction with Work Itself*)

Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri terkait dengan perasaan senang dan suka seorang karyawan ketika melakukan suatu pekerjaan. Semakin karyawan tersebut suka dan senang atas pekerjaannya maka semakin baik hasilnya, begitu pun sebaliknya.

## 2. Variabel Tidak Terikat (independen variabel)

### a. Kepemimpinan Transformasional

Seorang pemimpin harus bisa mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan atau pun mempengaruhi para karyawan. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan mempunyai kesamaan di dalam menjalankan ke pemimpinannya dengan pemimpin lain. Dalam penelitian ini indikator untuk mengukur keberhasilan seorang pemimpin menurut Bass dan Avolio (1990: 37) adalah sebagai berikut :

#### 1) Kharisma

Kepemimpinan pada PERUM DAMRI SEMARANG memberikan contoh dan pribadi yang baik kepada karyawan PERUM DAMRI.

#### 2) Motivasi Inspiratif

Pimpinan PERUM DAMRI membangkitkan semangat para karyawan dengan memberikan ekspresi atau tindakan yang selalu membuat semangat tim dan atusiasme diantara para bawahanya.

#### 3) Stimulasi Intelektual

Para karyawan PERUM DAMRI selalu memunculkan hal yang baru dengan dorongan dan asumsi yang di terima dari karyawan oleh pimpinanya.

#### 4) *Individual Consideration*

Pimpinan PERUM DAMRI tidak hanya memimpin organisasi, melainkan juga sebagai pelatih, pementor, penasehat bagi bawahan agar setiap karyawan merasa nyaman, tenang dalam bekerja.

#### b. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi eksternal dan internal yang telah berfungsi cukup baik untuk bisa dianggap absah dan untuk menerima sesuatu, berfikir dan merasakan dalam kebutuhannya dengan masalah-masalah tersebut. Dalam penelitian ini, indikator budaya organisasi yang digunakan berdasarkan dari Hofstede, dkk. (1993: 99) tidak jauh beda dengan pendapat-pendapat lain. Adapun indikator yang dimaksud sebagai berikut :

##### 1) Profesionalisme

Para karyawan PERUM DAMRI Semarang bersifat professional saat bekerja demi tercapainya tujuan bersama.

##### 2) Jarak dari manajemen

Jarak dari manajemen merupakan urusan organisasi dan urusan pribadi karyawan dibedakan. Manajemen hanya memperhatikan urusan organisasi saja.

### 3) Percaya pada rekan kerja

Para karyawan PERUM DAMRI Semarang bersifat baik terhadap rekan kerja dan saling membantu jika ada salah satu rekan kerja yang kesulitan dalam hal tertentu.

### 4) Integrasi

Karyawan PERUM DAMRI dapat menyesuaikan dengan kebijakan-kebijakan yang ada.

## **D. Populasi dan Sampel**

### 1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2005: 41). Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan Perusahaan Umum DAMRI Semarang yang berjumlah 120 orang pada bagian staf administrasi dan teknik.

### 2. Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2005: 52). Untuk menentukan sampel dari suatu populasi yang telah ditetapkan perlu dilakukan pengukuran untuk mengetahui jumlah dan Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu *simple random sampling*. *Simple random sampling* adalah suatu tipe pengambilan sampel secara acak, di mana peneliti akan memilih sampel secara acak pada karyawan Perusahaan Umum DAMRI dengan

memberikan kesempatan yang sama kepada semua anggota populasi untuk ditetapkan sebagai anggota sampel. Pengambilan sampel dengan undian terhadap semua anggota populasi.

Untuk mendapatkan sampel yang menggambarkan populasi, dapat digunakan rumus slovin (Umar, 2004: 35), sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = taraf kesalahan dalam pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir (e = 0,05)

Berdasarkan jumlah populasi PERUM DAMRI yakni 120 dan dihitung menggunakan rumus slovin di atas maka jumlah sampelnya adalah:

$$n = \frac{120}{1 + 120 \cdot 0,05^2}$$

= 93 Orang karyawan.

Dalam penelitian ini disebarkan 93 kuesioner pada 93 responden. Kuesioner yang dikembalikan sebanyak 90 eksemplar yang terjawab lengkap dengan baik dan layak dianalisis.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner. Angket/Kuesioner yaitu pengumpulan data yang dilakukan melalui penyebaran pertanyaan yang disusun dalam satu kumpulan kepada responden.

Bentuk kuesioner bersifat tertutup yaitu responden diberi alternatif pilihan jawaban pada setiap pertanyaan. Seluruh variabel akan diukur menggunakan skala likert dengan skala 1 sampai 4 (Hadi, 1991: 67). Masing-masing alternatif jawaban diberi nilai sebagai berikut: 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = setuju, dan 4 = sangat setuju. Untuk pernyataan yang sifatnya berkebalikan skornya juga dibalik.

#### **F. Instrumen Penelitian**

Instrumen yang digunakan pada penelitian ini kepemimpinan transformasional menggunakan instrument dari Bass dan Avolio (1990) dalam Arif (2010), budaya organisasi menggunakan instrument dari Hofstede, dkk. (1993) dalam Arif (2010), dan kepuasan kerja karyawan menggunakan instrumen dari Robbins (2007) dalam Mariam (2009)

##### **1. Kisi-kisi Instrumen**

Kisi-kisi instrumen penelitian terdiri dari beberapa indikator yang sesuai dengan butir-butir pernyataan pada angket/kuesioner, kisi-kisi instrumen penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3. Kisi-kisi Instrumen**

No.	Variabel	Indikator	Jumlah Item	No	Jml
1	Kepemimpinan Transformasio nal (Bass dan Avolio: 1990)	Kharisma	4	GK1,GK2, GK3,GK4	16
		Motifasi inspiratif	4	GK5,GK6, GK7,GK8	
		Stimulasi Intelektual	4	GK9,GK10, GK11,12	
		<i>Individual Consideration</i>	4	GK13,GK14,GK15,GK16	
2	Budaya Organisasi(Hofstede: 1993)	Profesionalisme	2	BO1,BO2	8
		Jarak Manajemen	2	BO3,BO4	
		Percaya Pada Rekan Sekerja	2	BO5,BO6	
		Integrasi	2	BO7,BO8	
3	Kepuasan Kerja (Robbins: 2007)	Kepuasan dengan Gaji	1	KK1	9
		Kepuasan dengan Pekerjaan	3	KK2,KK3, KK4	
		Kepuasan dengan Promosi	1	KK5	
		Kepuasan dengan Sikap Atasan	2	KK6,KK7	
		Kepuasan dengan Rekan Kerja	2	KK8,KK9	
Jumlah					33

## 2. Uji Coba Instrumen Penelitian

Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner dapat dikatakan berhasil menjalankan fungsinya apabila dapat menunjukkan hasil yang cermat dan akurat. Kualitasnya tergantung dari kualitas item-item pertanyaan. Apakah item-item tersebut sudah dimengerti dan ditafsirkan sama oleh responden. Oleh sebab itu kuesioner harus melalui tahap

pengujian terlebih dahulu sebelum digunakan untuk mengumpulkan data penelitian.

Pengujian yang dilakukan adalah uji validitas dan reliabilitas kuesioner. Tahap pengujian ini dilakukan dengan cara merespesifikasikan sebuah model hybrid sebagai sebuah model CFA (*confirmatory factor analysis*). CFA adalah bagian dari analisis multivariate yang menjelaskan hubungan indikator dengan konstruk laten. Bersifat laten karena memang tidak bisa diukur secara langsung, misalkan kepuasan seseorang. Model ini kemudian dianalisis untuk menentukan kecocokannya terhadap data. Kita harus memperoleh model CFA yang dapat diterima, yaitu yang mempunyai kecocokan data dengan model, validitas dan reliabilitas yang baik.

Uji coba instrumen dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen yang disusun berpengaruh pada besar tidaknya dan sangat menentukan bermutu tidaknya hal penelitian. Baik buruknya instrumen penelitian ditunjukkan oleh tingkat kesalahan (*validity*) dan keandalan (*reliability*). Uji coba instrumen dimaksudkan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen sehingga dapat diketahui layak tidaknya digunakan untuk pengumpulan data karyawan PERUM DAMRI Semarang.

#### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika

pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011: 52).

Untuk menguji validitas dalam penelitian ini menggunakan *Conirmatory Factor Analysis* (CFA). Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji apakah suatu variabel mempunyai unidimensionalitas atau apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasikan sebuah variabel. Jika masing-masing indikator merupakan indikator pengukur variabel tersebut maka akan memiliki *loading factor* yang tinggi.

Uji *Bartlett of Sphericity* merupakan uji statistik untuk menentukan ada tidaknya korelasi antar variabel. Peneliti harus paham bahwa semakin besar sampel menyebabkan *Bartlett test* semakin sensitif untuk mendeteksi adanya korelasi antar variabel. Alat uji lain yang digunakan untuk mengukur tingkat interkorelasi antar variabel dan dapat tidaknya dilakukan analisis faktor adalah Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO MSA). Nilai KMO bervariasi dari 0 sampai dengan 1. Nilai yang dikehendaki harus  $> 0,50$  untuk dapat dilakukan analisis faktor (Ghozali, 2011: 58).

Uji coba instrumen penelitian dilaksanakan pada 50 responden. Hasil analisis dengan menggunakan program SPSS *for windows 13.0* adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji KMO MSA dan *Bartlett of sphericity*

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.552
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3226.005
	df	528
	Sig.	.000

Berdasarkan tabel 3 nilai KMO MSA  $> 0,50$ , nilai *Bartlett test* dengan *Chi-Squares*= 3149,018 dengan tingkat sigifikansi sebesar 0,000, berarti untuk selanjutnya syarat ini sudah terpenuhi sehingga dapat dilakukan uji analisis faktor atau *Confirmatory Factor Analysis* (CFA).

Melalui uji validitas instrumen tahap 1 dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa instrumen yang gugur, seperti yang terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5. *Rotared Commponent Matrix* Tahap I

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
KP1	.916		
KP2	.865		
KP3	.901		
KP4	.896		
KP5	.928		
KP6	.951		
KP7	.889		
KP8	.913		
KP9	.882		
KP10	.933		
KP11	.952		
KP12	.926		
KP13	.910		
KP14	.918		
KP15	.910		
KP16	.471		
BO1			.940
BO2			.949
BO3			.828
BO4			.749
BO5			.843
BO6			.706
BO7			.843
BO8			.799
KK1		.733	
KK2		.848	
KK3		.848	
KK4		.897	
KK5		.906	
KK6		.903	
KK7		.891	
KK8		.848	
KK9		.775	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Setelah dilakukan uji validitas instrumen, diketahui bahwa ada beberapa item pernyataan yang gugur yaitu pada variabel kepuasan kerja dengan item pertanyaan nomor 16. Sedangkan pada item pertanyaan yang lain dinyatakan valid karena nilainya  $> 0,5$ .

Hasil uji validitas pada variabel Kepemimpinan Transformasional tidak sama dengan hasil uji validitas yang dilakukan oleh Arif (2010) dimana pada hasil uji validitas Arif (2010) diketahui bahwa semua butir pertanyaan pada variabel Kepemimpinan Transformasional dinyatakan valid, sedangkan pada penelitian sekarang diketahui bahwa terdapat satu pertanyaan dinyatakan gugur. Perbedaan hasil uji validitas pada variabel Kepemimpinan Transformasional dikarenakan adanya perbedaan dari subjek, waktu, dan lokasi penelitian, sehingga menyebabkan hasil uji validitas tidak sama.

Hasil uji validitas pada variabel Budaya Organisasi sama dengan hasil uji validitas yang dilakukan oleh Arif (2010) diketahui semua butir pertanyaan dikatakan valid. Adanya kesamaan uji validitas Budaya Organisasi dikarenakan pernyataan dalam kuesioner yang mudah dipahami oleh responden dan jawaban setiap responden yang konsisten.

Hasil uji validitas pada variabel Kepuasan Kerja sama dengan hasil uji validitas yang dilakukan oleh Mariam (2009) dikatakan semua butir pertanyaan dikatakan valid. Adanya kesamaan uji validitas Kepuasan Kerja dikarenakan terdapat kesamaan pada bidang perusahaan yang diteliti yaitu jasa.

Setelah dilakukan uji CFA pada tahap 1 dan didapatkan pertanyaan yang gugur/tidak valid, maka harus dilakukan uji CFA

tahap II. Hasil *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA) dan uji validitas dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) tahap 2 ditunjukkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 6. KMO and Barlett's Test Tahap 2

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.623
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3149.018
	df	496
	Sig.	.000

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measures of Sampling Adequacy* (KMO MSA) lebih besar dari 0,50 yaitu sebesar 0,623; ini menunjukkan bahwa data yang ada layak untuk dilakukan faktor analisis, sedangkan pada hasil uji *Bartlett's Test of Sphericity* diperoleh taraf signifikansi 0,000, yang artinya antar variabel terjadi korelasi (signifikansi < 0,05), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang ada dapat dianalisis lebih lanjut karena memenuhi kriteria.

Selanjutnya pada tabel di bawah ini menunjukkan bahwa semua item pernyataan pada masing-masing variabel mengelompok menjadi satu, dengan nilai *Loading factor* di atas 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut merupakan satu kesatuan alat ukur yang mengukur satu konstruk yang sama dan dapat memprediksi apa yang seharusnya diprediksi.

Tabel 7. *Rotated Component Matrix* Tahap 2

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
KP1	.923		
KP2	.865		
KP3	.898		
KP4	.900		
KP5	.925		
KP6	.951		
KP7	.890		
KP8	.916		
KP9	.888		
KP10	.931		
KP11	.950		
KP12	.928		
KP13	.913		
KP14	.922		
KP15	.910		
BO1			.940
BO2			.951
BO3			.826
BO4			.746
BO5			.843
BO6			.703
BO7			.844
BO8			.797
KK1		.730	
KK2		.847	
KK3		.848	
KK4		.896	
KK5		.907	
KK6		.904	
KK7		.893	
KK8		.850	
KK9		.778	

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Berdasarkan hasil uji CFA tahap 2 diketahui bahwa semua item telah mengelompok sesuai dengan indikatornya dan berdasarkan hasil di atas diketahui semua item pernyataan dinyatakan valid dengan nilai *loading factor* di atas 0,50.

### b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2001: 47). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan cara *One Shot* atau pengukuran sekali saja. Disini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pernyataan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan bantuan program *SPSS Statistics 13.0 for windows*, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,70 (Ghozali, 2011: 48).

Hasil perhitungan uji reliabilitas masing-masing instrumen dapat dilihat pada ringkasan hasil uji reliabilitas sebagai berikut:

Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas

Nama Variabel	Koefisien <i>Alpha</i>	Ketetapan
Kepuasan Kerja	0,962	Reliabel
Budaya Organisasi	0,942	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional	0,986	Reliabel

Sumber : Data Primer yang diolah, 2014

Berdasarkan tabel 6 dapat diketahui bahwa instrumen ketiga variabel ternyata reliabel, karena memiliki koefisien *Cronbach Alpha* > 0,70.

### G. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dan menggunakan alat bantu berupa *software* komputer program SPSS. SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) adalah sebuah program komputer yang digunakan untuk menganalisis sebuah data dengan analisis statistik, SPSS yang digunakan dalam penelitian ini adalah SPSS versi 13. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif menurut Ghazali (2011: 19) adalah analisis yang memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian maksimum, minimum, *sum*, *range*, kurtosis, *skewness* (kemencengan distribusi).

#### 2. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan uji hipotesis perlu dilakukan uji asumsi klasik terlebih dahulu agar penelitian tidak bias dan untuk menguji kesalahan model regresi yang digunakan dalam penelitian. Menurut Ghazali (2011:103) model regresi yang digunakan akan menunjukkan hubungan yang signifikan dan representatif (*BLUE = Best Linier*

*Unbiased Estimator*) apabila memenuhi asumsi dasar klasik regresi yaitu apabila tidak terjadi gejala:

a. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2011: 160) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* untuk masing-masing variabel. Hipotesis yang digunakan adalah:

$H_0$  : data residual berdistribusi normal.

$H_a$  : data residual tidak berdistribusi normal.

Jika data memiliki tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05 atau 5% maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima, sehingga dikatakan data berdistribusi normal (Ghozali, 2011: 163).

b. Uji Linearitas

Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak (Ghozali, 2011: 166). Jika memiliki signifikansi  $> 0,05$  pada *Deviation from Linearity* sehingga dapat dibuktikan bahwa pada taraf kepercayaan 95% tidak terjadi penyimpangan signifikan terhadap linearitas. Sehingga data sudah memenuhi asumsi klasik linearitas sebagai prasyarat analisis regresi linear.

### c. Uji Multikolonieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk memenuhi prasyarat analisis regresi ganda yaitu untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinieritas (korelasi) antar variabel bebas, yang dilakukan untuk menyelidiki besarnya korelasi antar variabel tersebut. Untuk mengetahui uji multikolinieritas menggunakan rumus *product moment* dari Suharsimi Arikunto (2010: 317). Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model korelasi adalah tidak adanya multikolinieritas. Jika  $r_{hitung}$  kurang dari 0,800 maka tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas, maka analisis linear regresi ganda dapat digunakan, sedangkan jika  $r_{hitung}$  sama dengan atau lebih dari 0,800 maka terjadi multikolinearitas sehingga penelitian tidak dapat dilanjutkan.

### 3. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang jelas dan dapat dipercaya antara variabel independen (gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Pengujian hipotesis menggunakan uji regresi berganda. Dalam analisis regresi, dikembangkan sebuah persamaan regresi yaitu suatu formula yang mencari nilai variabel dependen dari nilai variabel independen yang diketahui. Analisis regresi digunakan untuk tujuan peramalan, di mana dalam model tersebut ada sebuah variabel dependen dan independen.

Regresi berganda digunakan jika terdapat satu variabel dependen dan dua atau lebih variabel independen.

Dalam penelitian ini terdapat satu variabel dependen yaitu kepuasan kerja, dua variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, dan variabel kontrol yang diambil dari data karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan, dan lama bekerja. Pengujian pengaruh kepuasan kerja dengan menggunakan model regresi berganda. Persamaan statistik yang digunakan untuk membantu menentukan variabel kontrol yang mendukung pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

$$Y = \sigma + \beta_1 \text{ Jenis Kelamin} + \beta_2 \text{ Usia} + \beta_3 \text{ Pendidikan} + \beta_4 \text{ Status Pernikahan} + \beta_5 \text{ Lama Bekerja} + R \dots\dots\dots (I)$$

$$Y = \sigma + \beta_1 \text{ Jenis Kelamin} + \beta_2 \text{ Usia} + \beta_3 \text{ Pendidikan} + \beta_4 \text{ Status Pernikahan} + \beta_5 \text{ Lama Bekerja} + \beta_6 X_1 + R \dots\dots\dots (II)$$

$$Y = \sigma + \beta_1 \text{ Jenis Kelamin} + \beta_2 \text{ Usia} + \beta_3 \text{ Pendidikan} + \beta_4 \text{ Status Pernikahan} + \beta_5 \text{ Lama Bekerja} + \beta_6 X_2 + R \dots\dots\dots (III)$$

$$Y = \sigma + \beta_1 \text{ Jenis Kelamin} + \beta_2 \text{ Usia} + \beta_3 \text{ Pendidikan} + \beta_4 \text{ Status Pernikahan} + \beta_5 \text{ Lama Bekerja} + \beta_6 X_1 + \beta_7 X_2 + R \dots\dots\dots (IV)$$

Keterangan:

- Y : Kepuasan Kerja
- $\sigma$  : Konstanta
- $\beta_{1-6}$  : Koefisien regresi dari tiap-tiap variabel-variabel independen
- $X_1$  : Kepemimpinan Transformasional
- $X_2$  : Budaya Organisasi
- R : Residual

Untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh atau tidak terhadap variabel dependen maka dapat dilihat dari taraf signifikansinya dengan standar signifikansi 5%. Apabila tingkat signifikansi yang diperoleh dari hasil lebih dari 5% maka hipotesis ditolak, sebaliknya jika hasil uji hipotesis berada diantara 0-5% maka hipotesis diterima. Sementara itu, untuk melihat regresi yang dihasilkan berpengaruh positif atau negatif melalui koefisien beta ( $\beta$ ). Apabila koefisien beta memiliki tanda minus (-) berarti pengaruh yang dihasilkan adalah negatif, sebaliknya apabila koefisien beta tidak memiliki tanda minus (-), maka arah pengaruh yang dihasilkan adalah positif (+) (Ghozali, 2011: 229).

#### 4. Uji Delta Koefisien Determinasi ( $\Delta R^2$ )

Delta koefisien determinasi ( $\Delta R^2$ ) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel-variabel dependen. Penggunaan delta koefisien determinasi menghasilkan nilai yang relatif kecil dari pada nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ). Nilai delta koefisien determinasi ( $\Delta R^2$ ) yang kecil disebabkan adanya varians error yang semakin besar. Varians error menggambarkan variasi data secara langsung. Semakin besar variasi data penelitian akan berdampak pada semakin besar varians error. Varians error muncul ketika rancangan kuesioner yang tidak reliabel, teknik wawancara/pengumpulan data semuanya mempunyai kontribusi pada variasi data yang dihasilkan. Dengan demikian semakin besar nilai

delta koefisien determinasi ( $\Delta R^2$ ), maka variabel independen mampu memprediksi variasi variabel dependen (Suryana, 2009).

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI, (2) mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI, (3) mengetahui pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI.

Pembahasan analisis hasil penelitian ini dimulai dari analisis kuantitatif yang meliputi karakteristik responden, analisis deskriptif, pengkategorian variabel penelitian, pengujian hipotesis, dan pembahasan. Seperti telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada responden penelitian yaitu karyawan Perusahaan Umum DAMRI Semarang. Dalam penelitian ini disebar 93 kuesioner pada 93 responden. Kuesioner yang dikembalikan sebanyak 90 eksemplar yang terjawab lengkap dengan baik dan layak dianalisis.

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis deskriptif, analisis regresi, dan pengujian hipotesis. Analisis ini digunakan sesuai dengan perumusan model dan permasalahan yang ada. Selain analisis tersebut pada bab ini akan menyajikan karakteristik responden, pengkategorian variabel penelitian, pengujian prasyarat analisis, dan pembahasan.

## A. Hasil Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara acak, di mana peneliti akan memilih sampel secara acak pada karyawan Perusahaan Umum DAMRI dengan memberikan kesempatan yang sama kepada semua anggota populasi untuk ditetapkan sebagai anggota sampel.

### 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini meliputi: analisis karakteristik responden, analisis statistik deskriptif yang terdiri dari: nilai maksimal, minimal, *mean*, dan standar deviasi, serta kategorisasi jawaban responden. Adapun pembahasan mengenai masing-masing analisis deskriptif disajikan sebagai berikut.

#### a. Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang diamati dalam penelitian ini meliputi: usia, jenis kelamin, pekerjaan, penghasilan/uang saku, banyaknya kunjungan, dan sumber dana. Deskripsi karakteristik responden disajikan sebagai berikut:

##### 1) Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-Laki	65	72,2
Perempuan	25	27,8
Jumlah	90	100,0

Sumber: Data Primer 2014

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 65 orang (72,2%) dan responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 25 orang (27,8%). Jadi dapat disimpulkan bahwa karyawan PERUM DAMRI mayoritas berjenis kelamin laki-laki sebesar 72,2%.

## 2) Usia

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan usia disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 10. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
<dari 20 Tahun	0	0,0
20-30 Tahun	32	24,4
30-40 Tahun	52	57,8
>dari 40 Tahun	16	17,8
Jumlah	90	100,0

Sumber: Data Primer 2014

Tabel di atas menunjukkan bahwa tidak ada karyawan PERUM DAMRI yang berusia kurang dari tahun 20 yakni 0 (0,0%), karyawan PERUM DAMRI yang berusia antara 20-30 tahun yakni sebanyak 22 orang (24,4%), karyawan PERUM DAMRI yang berusia antara 30-40 tahun yakni sebanyak 52 orang (57,8%), dan karyawan PERUM DAMRI yang berusia lebih dari 40 tahun yakni sebanyak 16 orang (17,8%). Dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan PERUM DAMRI berusia antara 30-40 tahun yakni sebanyak 52 orang (57,8%).

## 3) Pendidikan Terakhir

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 11. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
Sekolah Dasar	0	0,00
SLTP	0	0,00
SMA	33	36,7
Diploma	11	12,2
Sarjana (S1)	46	51,1
Master (S2)	0	0,00
Jumlah	90	100,0

Sumber: Data Primer 2014

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden dengan pendidikan terakhir SMA sebanyak 33 orang (36,7%), responden dengan pendidikan terakhir Diploma sebanyak 11 orang (12,2%), dan responden dengan pendidikan terakhir Sarjana (S1) yang bertugas di bagian staf administrasi sebanyak 46 orang (51,1%). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden dengan pendidikan terakhir mayoritas adalah Sarjana (S1) sebesar 51,1%.

#### 4) Status Karyawan

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan status karyawan disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 12. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Karyawan**

<b>Status Perkawinan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
Lajang	41	45,6
Menikah	49	54,4
Ceraai	0	0,00
Jumlah	90	100

Sumber: Data Primer 2014

Tabel di atas menunjukkan bahwa karyawan PERUM DAMRI berstatus lajang sebanyak 41 orang (45,6%), karyawan PERUM

DAMRI berstatus menikah sebanyak 49 orang (54,4%), dan tidak ada karyawan PERUM DAMRI berstatus cerai sebanyak 0 (0,00%). Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden karyawan PERUM DAMRI berstatus menikah sebanyak 49 orang (54,4%).

### 5) Lama Bekerja

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan lama bekerja disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 13. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

<b>Lama Bekerja</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
< dari 1 Tahun	6	6,7
1-2 Tahun	16	17,8
2-3 Tahun	10	11,1
3-5 Tahun	16	17,8
>dari 5 Tahun	42	46,7
Jumlah	90	100,0

Sumber: Data Primer 2014

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden dengan lama bekerja kurang dari 1 tahun sebanyak 6 orang (6,7%), responden dengan lama bekerja 1-2 tahun sebanyak 16 orang (17,8%), responden dengan lama bekerja 2-3 tahun sebanyak 10 orang (11,1%), responden dengan lama bekerja 3-5 tahun sebanyak 16 orang (17,8%), dan responden dengan lama bekerja lebih dari 5 tahun sebanyak 42 orang (46,7%). Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dengan lama bekerja lebih dari 5 tahun sebanyak 42 orang (46,7%).

### b. Deskripsi Kategori Variabel

Deskripsi kategori variabel menggambarkan tanggapan responden mengenai pengaruh kepemimpinan transformasiional dan budaya

organiasi terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan umum (PERUM) DAMRI Semarang. Data hasil penelitian kemudian dikategorikan ke dalam tiga kelompok yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Pengkategorian tersebut didasarkan pada nilai rerata dan simpangan baku pada masing-masing variabel penelitian. Hasil kategorisasi tersebut disajikan berikut ini:

### 1) Kepemimpinan Transformasional

Hasil analisis deskriptif untuk variabel kepemimpinan transformasional diperoleh nilai minimum sebesar 24,00; nilai maksimum sebesar 55,00; *mean* sebesar 39,02; dan standar deviasi sebesar 6,81. Selanjutnya data kepemimpinan dikategorikan dengan menggunakan skor rerata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel kepemimpinan terdiri dari 15 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 4, 3, 2 dan 1. Kategorisasi untuk variabel kepemimpinan disajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel 14. Kategorisasi Variabel Kepemimpinan Transformasional**

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$X \geq 45,84$	17	18,9
Sedang	$32,20 \leq X < 45,84$	53	58,9
Rendah	$X < 32,20$	20	22,2
Jumlah		90	100,0

Sumber: Data Primer 2014

Tabel tersebut menunjukkan bahwa responden yang memberikan penilaian terhadap variabel kepemimpinan transformasional dalam kategori tinggi yaitu sebanyak 17 orang

(18,9%), responden yang memberikan penilaian terhadap variabel kepemimpinan dalam kategori sedang yaitu sebanyak 53 orang (58,9%), dan responden yang memberikan penilaian terhadap variabel kepemimpinan transformasional dalam kategori rendah yaitu sebanyak 20 orang (22,2%). Kepemimpinan transformasional mayoritas dinilai dalam kategori sedang (58,9%).

## 2) Budaya Organisasi

Hasil analisis deskriptif untuk variabel budaya organisasi diperoleh nilai minimum sebesar 12,00; nilai maksimum sebesar 31,00; *mean* sebesar 21,17; dan standar deviasi sebesar 4,01. Selanjutnya data budaya organisasi dikategorikan dengan menggunakan skor rerata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel budaya organisasi terdiri dari 8 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 4, 3, 2 dan 1. Kategorisasi untuk variabel budaya organisasi disajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel 15. Kategorisasi Variabel Budaya Organisasi**

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$X \geq 25,19$	13	14,4
Sedang	$17,16 \leq X < 25,19$	54	60,0
Rendah	$X < 17,16$	23	25,6
Jumlah		90	100

Sumber: Data Primer 2014

Tabel tersebut menunjukkan bahwa responden yang memberikan penilaian terhadap variabel budaya organisasi dalam kategori tinggi yaitu sebanyak 13 orang (14,4%), responden yang memberikan penilaian terhadap variabel budaya organisasi dalam

kategori sedang yaitu sebanyak 54 orang (60,0%), dan responden yang memberikan penilaian terhadap variabel budaya organisasi dalam kategori rendah yaitu sebanyak 23 orang (25,6%). Budaya organisasi mayoritas dinilai dalam kategori sedang (60,0%).

### 3) Kepuasan Kerja

Hasil analisis deskriptif untuk variabel kepuasan kerja diperoleh nilai minimum sebesar 18,00; nilai maksimum sebesar 34,00; *mean* sebesar 25,2; dan standar deviasi sebesar 4,06. Selanjutnya data budaya organisasi dikategorikan dengan menggunakan skor rerata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel kepuasan kerja terdiri dari 9 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 4, 3, 2 dan 1. Kategorisasi untuk variabel kepuasan kerja disajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel 16. Kategorisasi Variabel Kepuasan Kerja**

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$X \geq 29,33$	14	15,6
Sedang	$21,20 \leq X < 29,33$	55	61,1
Rendah	$X < 21,20$	21	23,3
Jumlah		90	100

Sumber: Data Primer 2014

Tabel tersebut menunjukkan bahwa responden yang memberikan penilaian terhadap variabel kepuasan kerja dalam kategori tinggi yaitu sebanyak 14 orang (15,6%), responden yang memberikan penilaian terhadap variabel kepuasan kerja dalam kategori sedang yaitu sebanyak 55 orang (61,1%), dan responden yang memberikan penilaian terhadap variabel kepuasan kerja dalam

kategori rendah yaitu sebanyak 21 orang (23,3%). Kepuasan kerja mayoritas dinilai dalam kategori sedang (61,1%).

## 2. Uji Prasyarat Analisis

Pengujian prasyarat analisis dilakukan sebelum pengujian hipotesis yang meliputi uji normalitas, uji linieritas, uji multikolineritas dan uji heteroskedestinitas. Uji prasyarat analisis menggunakan SPSS 13.00 *for Windows*. Hasil uji prasyarat analisis disajikan berikut ini.

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui data variabel penelitian berdistribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas menggunakan teknik analisis *Kolmogorov-Smirnov* dan untuk perhitungannya menggunakan program SPSS 13 *for windows*. Hasil uji normalitas untuk variabel penelitian disajikan berikut ini.

**Tabel 17. Hasil Uji Normalitas**

Variabel	Signifikansi	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,433	Normal
Budaya Organisasi	0,156	Normal
Kepuasan Kerja	0,177	Normal

Sumber: Data Primer 2014

Hasil uji normalitas di atas dapat diketahui bahwa semua variabel penelitian mempunyai nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 ( $\text{sig} > 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian berdistribusi normal.

### b. Uji Linieritas

Tujuan uji linieritas adalah untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat linier atau tidak. Kriteria pengujian

linieritas adalah jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah linier. Hasil rangkuman uji linieritas disajikan berikut ini:

**Tabel 18. Hasil Uji Linieritas**

<b>Variabel</b>	<b>Signifikansi</b>	<b>Keterangan</b>
Kepemimpinan transformasional	0,482	Linier
Budaya Organisasi	0,283	Linier

Sumber : Data Primer 2014

Hasil uji linieritas pada tabel di atas dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 ( $\text{sig} > 0,05$ ), hal ini menunjukkan bahwa semua variabel penelitian adalah linier.

### c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui besarnya interkolerasi antar variabel bebas dalam penelitian ini. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat masalah multikolinieritas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat pada nilai *tolerance* dan VIF. Apabila nilai toleransi di atas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10 maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas untuk model regresi pada penelitian ini disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 19. Hasil Uji Multikolinieritas**

<b>Variabel</b>	<b>Tolerance</b>	<b>VIF</b>	<b>Kesimpulan</b>
Kepemimpinan	0,800	1,249	Tidak terjadi multikolinieritas
Budaya Organisasi	0,800	1,249	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber: Data Primer 2014

Dari tabel di atas terlihat bahwa semua variabel mempunyai nilai toleransi di atas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10, sehingga dapat

disimpulkan bahwa model regresi pada penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas.

### 3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian bertujuan untuk membuktikan pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI. Analisis data yang digunakan untuk pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Di bawah ini akan dibahas hasil analisis regresi linier berganda yang dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 19.00 for Windows*.

**Tabel 20. Rangkuman Hasil Analisis Regresi**

Independen dan Kontrol Variabel	Kepuasan Kerja			
	Model 1 ( $\beta$ )	Model 2 ( $\beta$ )	Model 3 ( $\beta$ )	Model 4 ( $\beta$ )
Jenis Kelamin	0,179**	0,189**	0,157*	0,170**
Usia	0,229**	0,180*	0,209**	0,174*
Pendidikan Terakhir	0,225**	0,194**	0,212**	0,190**
Status Pernikahan	0,378**	0,325**	0,327**	0,296**
Lama Bekerja	0,243**	0,224**	0,198**	0,193**
Kepemimpinan Transformasional		0,211**		0,173**
Budaya Organisasi			0,195**	0,147*
$R^2$	0,723	0,756	0,749	0,770
$\Delta R^2$	0,723**	0,034**	0,027**	0,047*

Sumber: Data Primer yang diolah 2014

\*\* $p < 0.01$ ; \* $p < 0.05$ .

#### a. Hipotesis Pertama

Hasil analisis regresi digunakan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan analisis regresi, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional

berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan koefisien beta sebesar ( $\beta$ ) 0,211 (\* $p < 0.05$ ;  $p = 0,001$ ). Kontribusi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,034; maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis pertama diterima.

#### **b. Hipotesis Kedua**

Hasil analisis regresi digunakan untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan analisis regresi, diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan koefisien beta sebesar ( $\beta$ ) 0,195 (\* $p < 0.05$ ;  $p = 0,004$ ). Kontribusi budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,027; maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis kedua diterima.

#### **c. Hipotesis Ketiga**

Hasil analisis regresi digunakan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan analisis regresi, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dengan koefisien beta sebesar ( $\beta$ ) 0,173 ( $p < 0.05$ ;  $p = 0,008$ ) dan budaya organisasi berpengaruh positif dengan koefisien beta sebesar ( $\beta$ ) 0,147 (\*\* $p < 0.05$ ;  $p = 0,028$ ) terhadap kepuasan kerja. Kontribusi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap

kepuasan kerja sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,047; maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis ketiga diterima.

## **B. Pembahasan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI. Pembahasan masing-masing variabel disajikan sebagai berikut:

### **1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PERUM DAMRI**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI. Hal ini dibuktikan dengan koefisien beta sebesar ( $\beta$ ) 0,211 (\* $p < 0.05$ ;  $p = 0,001$ ). Kontribusi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,034; maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis pertama diterima.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi keberhasilan manajemen organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan mampu mendorong motivasi organisasi sehingga produktifitas, loyalitas dan kepuasan bawahan atau anggota organisasi meningkat. Pada awalnya banyak yang berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan, namun dengan

berkembangnya pengetahuan diketahui bahwa terbentuknya kepemimpinan yang efektif dapat dipelajari. Pimpinan PERUM DAMRI dalam menjalankan tugasnya belum menunjukkan hubungan yang akrab dengan bawahan misalnya bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan dan memberikan kesejahteraan. Hal ini ditunjukkan dari sikap pimpinan yang kurang terbuka dengan karyawan, pimpinan tidak melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, berdasarkan hasil analisis kategorisasi, mayoritas karyawan menilai kepemimpinan transformasional PERUM DAMRI dalam kategori sedang (58,9%). Hasil kategorisasi tersebut mendukung fenomena yang terjadi di lapangan, dimana kepemimpinan transformasional yang dijalankan pemimpin PERUM DAMRI belum maksimal karena pimpinan kurang peka dengan apa yang diinginkan oleh bawahan

Kepemimpinan melibatkan hubungan pengaruh yang mendalam, yang terjadi diantara orang-orang yang menginginkan perubahan yang signifikan, dan perubahan tersebut mencerminkan tujuan yang dimiliki bersama oleh pemimpin dan pengikutnya (bawahan). Kepemimpinan yang efektif hanya akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan itu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam dan bukan diluar situasi.

Kepemimpinan transformasional dalam organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang berada dibawahnya. Karyawan yang sudah memiliki kepuasan kerja merasa bahwa pemimpin

dalam melakukan tugas kepemimpinannya selalu dapat memperhatikan aspirasi dan juga dapat mengatur tugas-tugas yang harus diperhatikan dengan baik, akan dapat menimbulkan suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kepuasan yang ada pada karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hidayat (2011) melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan yang tergabung dalam koperasi angkutan umum jalur Parangtritis-Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

## **2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PERUM DAMRI**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa antara variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI. Hal ini dibuktikan dengan koefisien beta sebesar ( $\beta$ ) 0,195 (\* $p < 0.05$ ;  $p = 0,004$ ). Kontribusi budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,027; maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis kedua diterima.

Budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk

anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi. Menurut Robbins (2008: 282) semua organisasi mempunyai budaya yang tidak tertulis yang mendefinisikan standar-standar perilaku yang dapat diterima dengan baik maupun tidak untuk para karyawan dan proses akan berjalan beberapa bulan, kemudian setelah itu kebanyakan karyawan akan memahami budaya organisasi mereka.

Berdasarkan hasil analisis kategorisasi, mayoritas karyawan menilai budaya organisasi di PERUM DAMRI dalam kategori sedang (60%). Hasil kategorisasi tersebut mendukung fenomena yang terjadi di lapangan, dimana budaya organisasi belum mampu dinilai dalam kategori tinggi, karena budaya organisasi pada PERUM DAMRI Semarang tingkat individualismenya masih tinggi, karyawan hanya mementingkan pekerjaannya masing-masing bukan bagaimana proses pekerjaan dan kerjasama antar karyawan, sehingga para karyawan jenuh dengan situasi yang ada di tempat kerja maupun suasana kerja yang membuat kepuasan kerja menurun. Budaya organisasi dapat menjadi pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Selain itu, budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja dalam menciptakan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hanung (2010) melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi dan stress kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada karyawan Taxi Jas di Kota Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada karyawan Taxi Jas di Kota Yogyakarta.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PERUM DAMRI**

Hasil analisis regresi digunakan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan analisis regresi, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dengan koefisien beta sebesar ( $\beta$ ) 0,173 ( $p < 0.05$ ;  $p = 0,008$ ) dan budaya organisasi berpengaruh positif dengan koefisien beta sebesar ( $\beta$ ) 0,147 ( $**p < 0.05$ ;  $p = 0,028$ ) terhadap kepuasan kerja. Kontribusi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,047; maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis ketiga diterima.

Menurut pendapat Testa (1999: 210) menjelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat tercermin dari kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang atau karyawan, kegembiraan yang dirasakan oleh karyawan akan memberikan dampak sikap yang positif bagi karyawan. Akan tetapi pada kenyataannya banyak karyawan pada PERUM DAMRI yang mengalami ketidakpuasan kerja. Hal ini didukung dari hasil analisis kategorisasi, mayoritas karyawan dengan tingkat kepuasan dalam kategori sedang (61,1%). Hasil kategorisasi tersebut mendukung fenomena yang terjadi di lapangan, dimana ketidakpuasan kerja karyawan PERUM DAMRI diindikasikan dengan meninggalkan pekerjaan, mengeluh,

membangkang, mencuri barang milik perusahaan organisasi, dan menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka, dan tingkat absensi karyawan PERUM DAMRI yang semakin meningkat tiap bulannya

Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan. Kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Apabila yang didapat karyawan lebih rendah dari yang diharapkan, maka akan menyebabkan karyawan tidak puas. Perum Damri hendaknya senantiasa memantau kepuasan kerja para karyawan karena hal tersebut besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja seseorang individu tergantung karakteristik individu dan situasi pekerjaan. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan system nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya. Karyawan yang sudah memiliki kepuasan kerja merasa bahwa pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya selalu dapat memperhatikan aspirasi dan juga dapat mengatur tugas-tugas yang harus diperhatikan dengan baik, akan dapat menimbulkan suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut. Pada akhirnya apabila kepemimpinan sudah dilaksanakan dengan baik maka budaya organisasi yang baik dapat terbentuk secara alamiah. Budaya organisasi dapat pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Selain itu, budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan

kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja dalam menciptakan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ahmad (2012) melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan Kopata Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil analisis, maka kesimpulan yang diambil dari penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI. Hal ini dibuktikan dengan koefisien beta sebesar ( $\beta$ ) 0,211 (\* $p < 0.05$ ;  $p = 0,001$ ) dan kontribusi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,034.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI. Hal ini dibuktikan dengan koefisien beta sebesar ( $\beta$ ) 0,195 (\* $p < 0.05$ ;  $p = 0,004$ ) dan kontribusi budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,027.
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI. Hal ini dibuktikan dari hasil kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dengan koefisien beta sebesar ( $\beta$ ) 0,173 ( $p < 0.05$ ;  $p = 0,008$ ) dan budaya organisasi berpengaruh positif dengan koefisien beta sebesar ( $\beta$ ) 0,147 (\*\* $p < 0.05$ ;  $p = 0,028$ ) terhadap

kepuasan kerja. Kontribusi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,047.

## B. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan (analisis data) yang difokuskan pada hasil hipotesis, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa item nomor 4 pada variabel kepemimpinan transformasional dengan nilai *mean* sebesar 1,96, oleh karena itu, pemimpin disarankan untuk tidak segan memberikan contoh kinerja yang bagus serta memberikan motivasi kepada karyawan dalam mengerjakan suatu pekerjaan, sehingga karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja dan menciptakan budaya organisasi yang bagus. Pemberian dukungan yang penuh pada setiap individu akan melahirkan kepercayaan, memperbaiki nilai-nilai kepribadian dan akhirnya meningkatkan kinerja bawahan. Sinergi yang harmonis antara atasan dan bawahan akan memunculkan loyalitas dan kepekaan yang dihadapi oleh organisasi.
2. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa item nomor 1 pada variabel kepuasan kerja dengan nilai *mean* sebesar 2,38, oleh karena itu, pemimpin Perum Damri disarankan untuk dapat menciptakan kepuasan dengan cara memperhatikan kesejahteraan karyawan salah satunya dengan memberikan gaji yang sesuai dengan bebankerja, tunjangan pension yang

telah dijanjikan, dan promosi jabatan pada karyawan yang bekerja dengan baik, sehingga karyawan merasakan kepuasan selama bekerja di Perum Damri.

3. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa item nomor 8 pada variabel kepemimpinan transformasional dengan nilai *mean* sebesar 2,38, oleh karena itu, para karyawan disarankan untuk bersikap terbuka kepada karyawan lain dan hangat (ramah) dalam pergaulannya, sehingga akan tercipta budaya kerja yang saling mendukung serta dapat meminimalisir terjadinya konflik kerja antar karyawan, dan pada akhirnya kepuasan kerja dapat tercipta.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Saifullah. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Kopata Yogyakarta. *Skripsi Tidak Diterbitkan*. Yogyakarta: UPN.
- Anastasia Tania dan Edy M. Sutanto. 2013. “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan, Pada PT. DAI KNIVE Surabaya”. *Jurnal*. Universitas Kristen Petra Surabaya.
- Anwar Prabu. 2005. “Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional, Kabupaten Muara Enim”. *Tesis Tidak Diterbitkan*. Magister Manajemen Universitas Sriwijaya.
- Ayu, Ida Brahmasari dan Suprayetno, Agus. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.10, No.2*, Surabaya.
- Bass, B.M. dan Avolio, (2003). “*Does The Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?*”. *Journal American Psychologist*, 52: 130-139.
- Bass, B.M., & Avolio. B.J. (1990). *Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond*. *Journal Of European Industrial Training*.
- Brahmasari Ida Ayu, 2004. Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok penerbitan Pers Jawa pos. *Disertai*. Universitas Airlangga Surabaya.
- Davis, Keith and John W, Newstrom 1985. *Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour*. MC. Grow, Hill Inc., New York.
- Dole, Carol and Schroeder, Richard G., 2001, The Impact of Varios Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turn Over Intention of Profesional Accountants, *Managerial Auditing Journal, Vol. 16 No.4 pp 234-245*.
- Dubrin Andrew J. 2005. *Leadership (Terjemahan)*, Edisi Kedua, Pre Nada Media, Jakarta.
- Ghozali, Imam (2011). *Analisis Multivariat dengan SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gibson, Invacevich, Donnely. 1997. *Organizations* (Terjemahan), Cetakan Keempat, Jakarta: PT Gelora Aksana Pratama.
- Hadi, Sutrisno. (1991). *Metodologi Research*. Jilid 3. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, T. Hani. (2002). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hanung, Apriyanto. (2010). Pengaruh Budaya Organisasi dan Stress Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Karyawan Taxi Jas di Kota Yogyakarta. Skripsi Tidak Diterbitkan. Yogyakarta: UPN.
- Hasibuan, M.S.P. (2009). *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Heriyanti, Dewita. 2007. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pt. Pln (Persero) Apj Semarang). *Tesis Tidak Diterbitkan*. Semarang: UNDIP.
- Hidayat, Ahmad. (2011). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Yang Tergabung Dalam Koperasi Angkutan Umum Jalur Parangtritis-Yogyakarta. *Jurnal*. Yogyakarta: UPN.
- Hofstede. G., Neuijen, B., Ohayv, DD., & Sanderas. G. (1993). *Cultural Constraints In Management Executive* .Vol 7. No.1 hlm 81-94
- Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno. 2008. "Pengaruh Motiasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan". Universitas 17 Agustus Surabaya. *Jurnal manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 10, No 2 hlm 124-135.
- Keith Davis. 1985. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: Mc.Graw Hill.
- Koesmono, H. Teman. 2005. "Pengaruh Budaya Organisasi terhaap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan, pada Sub Sektor Industri Kayu Skala Menengah Jawa Timur". Universitas Khatolik Widya Mandala Surabaya. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. Vol 7. No. 2 hlm 171-188.
- Kreitner, Robert dan Kinicki Angelo, 2005. *Organizational Behaviour* (Terjemahan) Buku 2, Edisi Kelima Salemba Empat, Jakarta.

- Luthans, Fred. (2006). *Organizational Behavior*, Third Edition. The McGraw-Hill: Companies Inc., New York.
- Mangkunegara Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Bandung: PT. Rafika Aditama.
- Mangkunegara Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Keenam, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mike Wallace and W. James Weese. 1995. "Leadership, Organizational Culture, and Job Satisfaction, in Canadian YMCA Organizations". University of Windsor.
- Mohyi A. 1996. *Teori dan Perilaku Organisasi*, UMM Pres.
- Munandar. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : UI.
- Nawawi H. dan Hadari M. 2004. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada Universitas Press.
- Ramlan Ruvendi. 2005. "Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. Jurnal Ilmiah Binaniaga. Vol.10 No.1 hlm 17-26.
- Rani Mariam. 2009. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening, Studi kasus Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero)". Semarang ; Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Ratna Kusumawati. 2008. "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan, Studi Kasus Pada RS Roemani Semarang". Semarang : Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Robbins, Stephen P. (2008). *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi, Aplikasi. Jilid 1 Edisi Bahasa Indonesia*. Pren hall Indo.
- Rusdan Arif. 2010. "Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, Studi Kasus Pada PT. Bank Mega Cabang Semarang". Semarang ; Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Siagian, Sondang P. 2005. *Kiat meningkatkan Produktivitas Kerja*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Sugiyono.(2003). *Metode Penelitian Administrasi*.Bandung: CV. ALFABETA.

- Suharsimi Arikunto. (2010). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suryana. 2009. *Kewirausahaan: Pedoman Praktis, Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Jakarta: Salemba Empat.
- 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)*, September 2012, Hal. 170 – 187. Semarang: Universitas Diponegoro.
- 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)*, September 2012, Hal. 170 – 187. Semarang: UNDIP.
- Testa, Mark R., 1999. Satisfaction With Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: an Emperical Invetigation. *Leadership & Organizational Development Journal*. Vol 20 No.3 hlm. 154-161
- Tierney, P., Former, S.M., & Graen, G.B. 1999. An Examination of Leadership and Psychology. Vol 52. Hlm. 591-620
- Umar, Nimran. 2004. *Perilaku Organisasi, Cetakan Ketiga*. CV. Citra Media, Surabaya.
- Yukl, Gary A, (1989). “*Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*”, *Journal of Management*, Vol 15, No.2, 251-289.

## **ANGKET PENELITIAN**

Kepada Yth Bapak/Ibu/Saudara/Saudari responden, Dalam rangka memenuhi tugas studi di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, bersama ini kami memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk menjadi responden penelitian saya.

Untuk itu mohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk mengisi angket ini berdasarkan kondisi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari masing-masing saat ini, apa adanya. Semua informasi yang didapatkan ini akan menjadi bahan penelitian secara akademis. Semua jawaban akan dirahasiakan. Keberhasilan penelitian ini sangat tergantung pada partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari.

Atas dukungan dan partisipasinya kami mengucapkan banyak terima kasih. Jika anda memiliki pertanyaan lebih lanjut, mohon bisa menghubungi email: wahyusatrio\_winarto@yahoo.com

Peneliti

Wahyu Satrio Winarto

NIM. 09408144050

**Petunjuk Pengisian:**

1. Isilah data responden berikut berdasarkan kriteria yang Bapak/Ibu/Saudara/Saudari miliki:

**Data responden:**

Nama :

Jenis Kelamin : (\_\_\_\_) 1. Laki-laki 2. Perempuan

Kelahiran : Tahun\_\_\_\_\_ bulan \_\_\_\_\_

Pendidikan terakhir : (\_\_\_\_)

1. Sekolah Dasar
2. Sekolah menengah tingkat pertama
3. Sekolah menengah tingkat atas
4. Diploma
5. Sarjana (S1)
6. Master (S2)

Status : (\_\_\_\_) 1. Menikah 2. Lajang 3. Cerai

Pengalaman dan lama kerja : Tahun\_\_\_\_\_ Bulan \_\_\_\_\_

2. Setiap pernyataan berikut ini telah disediakan empat buah jawaban. Pilihlah salah satu jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/Saudari anggap paling tepat mewakili keadaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari dengan cara memberi tanda centang (V). Bila terjadi kesalahan dan ingin merubah pilihan jawaban, maka beri tanda sama dengan (=) pada jawaban yang salah dan beri tanda centang (V) pada jawaban yang baru.

## Kepuasan Kerja (Robbins: 2007)

No.	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Kepuasan dengan Gaji					
KK1	Saya merasa gaji yang saya terima sudah sesuai dengan beban atau tanggung jawab yang saya pikul.				
Kepuasan dengan Pekerjaan					
KK2	Saya merasa puas terhadap kemampuan saya dalam menyelesaikan pekerjaan.				
KK3	Saya merasa lebih puas dengan tugas yang diberikan oleh perusahaan kepada saya.				
KK4	Jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan untuk tetap bekerja diperusahaan ini.				
Kepuasan dengan Promosi					
KK5	Saya merasa lebih puas terhadap promosi, karena saya melaksanakan tugas dengan baik.				
Kepuasan dengan Sikap Atasan					
KK6	Para manajer (supervisor) di tempat saya bekerja, memberikan dukungan kepada saya.				
KK7	Saya merasa lebih puas dengan cara pimpinan saya dalam menangani masalah yang dihadapi karyawannya.				
Kepuasan dengan Rekan Kerja					
KK8	Ketika saya meminta teman sekerja melakukan pekerjaan tertentu, pekerjaan tersebut selesai dengan baik.				
KK9	Saya merasa puas dengan hasil pekerjaan yang dikerjakan bersama rekan kerja saya.				

## Budaya Organisasi (Hofstede: 1993)

No.	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Profesionalisme					
BO1	Dalam organisasi pencapaian harus lebih penting daripada proses				
BO2	Para karyawan bersikap terbuka kepada karyawan lain				
Jarak Manajemen					
BO3	Kerjasama antar departemen dapat terjalin dengan baik				
BO4	Para karyawan bersifat hangat (ramah) dalam pergaulanya				
Percaya Pada Rekan Sekerja					
BO5	Pengambilan keputusan disentralisasikan di puncak (Top Management)				
BO6	Kehidupan karyawan adalah urusannya sendiri-sendiri				
Integrasi					
BO7	Setiap karyawan diijinkan untuk metode kerjanya sendiri				
BO8	Kami merasa bangga dan dihargai di perusahaan ini				

## Kepemimpinan (Bass dan Avolio: 1990)

No.	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Kharisma					
K1	Atasan saya mempunyai pribadi yang menyenangkan				
K2	Saya percaya dengan pimpinan saya sekarang				
K3	Saya mengagumi atasan saya karena dia memperlakukan orang lain dengan adil				
K4	Saya menghormati atasan saya				
Motivasi Inspiratif					
K5	Atasan saya mampu membangkitkan semangat kerja bawahanya				
K6	Atasan saya memiliki antusiasme yang baik terhadap pekerjaan				
K7	Atasan saya mampu menciptakan optimise kepada bawahanya				
K8	Atasan saya mampu membangkitkan rasa percaya diri bawahanya				
Stimulasi Intelektual					
K9	Atasan saya mampu memberikan masukan yang inovatif untuk keberhasilan pekerjaan				
K10	Atasan saya memiliki kreativitas yang tinggi dalam mencari cara untuk mencapai tujuan perusahaan				
K11	Atasan saya mampu memunculkan ide baru yang baik untuk kemajuan perusahaan				
K12	Atasan saya mampu mendorong bawahanya untuk menyampaikan ide yang baik untuk perusahaan				

<i>Individual Consideration</i>					
K13	Atasan saya bisa dijadikan pelatih yang melatih bawahannya untuk bekerja lebih trampil				
K14	Atasan saya bisa menjadi penasihat apabila bawahannya mendapat masalah				
K15	Atasan saya merupakan guru fasilitator antara bawahan dengan perusahaan				
K16	Atasan saya adalah orang yang dapat dipercaya dan peduli kepada bawahannya				





No.	Kepemimpinan																Budaya Organisasi								Kepuasan Kerja								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	9
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
46	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47	3	2	3	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	2	2	3	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3

## DATA PENELITIAN

No.	Kepemimpinan																Budaya Organisasi								Kepuasan Kerja										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	JML	1	2	3	4	5	6	7	8	JML	1	2	3	4	5	6	7	8	9	JML
1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	41	1	2	3	3	4	4	3	3	23	2	4	4	2	3	4	3	2	3	27
2	2	3	3	2	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	47	1	2	3	4	2	4	3	3	22	3	3	3	3	3	3	4	4	3	29
3	2	2	3	1	3	3	3	2	2	3	1	1	2	2	1	31	1	2	3	4	2	4	3	3	22	3	3	3	4	3	3	1	4	4	28
4	2	2	3	1	2	4	3	2	4	3	4	4	2	3	4	43	2	3	3	4	4	4	1	2	23	4	2	3	4	4	3	3	4	4	31
5	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	39	3	3	3	2	3	3	4	4	25	2	2	2	2	3	3	3	3	3	23
6	1	3	2	3	3	3	2	2	1	2	1	1	1	1	2	28	1	1	3	3	2	2	3	1	16	1	1	2	2	1	3	3	3	2	18
7	2	3	2	3	2	3	2	2	3	1	1	1	1	1	3	30	2	1	2	2	4	4	1	1	17	2	1	3	3	1	3	3	3	4	23
8	2	2	3	1	4	3	3	1	4	2	1	1	3	3	1	34	1	2	2	2	3	3	2	1	16	3	2	2	2	3	3	3	4	4	26
9	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	1	39	2	2	2	3	4	4	4	4	25	2	4	4	4	4	2	1	3	3	27
10	2	2	2	1	2	4	2	1	2	1	1	1	2	1	1	25	2	1	2	2	3	2	2	2	16	3	1	4	2	4	3	3	3	3	26
11	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	39	1	1	2	2	4	4	1	2	17	2	3	3	3	3	3	2	4	4	27
12	2	2	2	1	2	3	4	4	3	2	2	3	2	4	4	40	3	2	2	3	4	3	3	3	23	4	3	3	3	3	2	2	4	4	28
13	3	2	1	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	2	48	2	2	3	4	1	2	3	3	20	3	4	4	3	4	3	1	4	4	30
14	2	2	3	1	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	46	2	3	1	2	4	3	2	4	21	1	4	2	1	4	4	3	4	4	27
15	2	2	2	1	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	46	4	3	4	4	2	4	3	3	27	1	2	4	2	3	4	3	3	4	26
16	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	38	2	3	3	4	1	2	2	1	18	2	3	4	2	1	3	3	3	3	24
17	2	3	3	2	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	49	4	4	2	2	3	3	3	3	24	3	4	3	3	4	3	4	3	4	31
18	2	2	3	2	4	2	4	4	3	2	4	4	2	3	4	45	4	4	1	1	4	4	4	3	25	3	1	2	3	4	2	3	4	4	26
19	2	2	2	1	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	36	2	2	2	4	1	2	2	3	18	4	4	2	1	3	3	3	3	3	26
20	3	2	3	3	3	2	4	2	3	4	4	4	4	1	2	44	2	1	2	2	3	2	2	2	16	2	2	2	3	3	2	3	4	4	25
21	2	2	3	2	4	3	2	2	3	3	2	2	3	4	3	40	4	4	3	4	3	1	3	2	24	4	3	3	2	4	3	3	4	4	30

No.	Kepemimpinan																Budaya Organisasi								Kepuasan Kerja										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	JML	1	2	3	4	5	6	7	8	JML	1	2	3	4	5	6	7	8	9	JML
22	4	4	3	2	4	3	3	4	3	3	2	2	2	4	3	46	3	2	1	2	2	3	3	3	19	3	2	2	3	2	3	2	4	4	25
23	3	3	3	1	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	37	4	4	2	3	1	1	3	3	21	3	2	2	2	4	4	3	4	4	28
24	3	3	1	4	3	3	3	2	2	4	4	2	3	2	2	41	4	1	3	3	2	4	2	2	21	3	3	3	4	4	3	3	4	4	31
25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	4	29	3	3	3	3	2	1	2	3	20	2	2	2	4	4	2	2	4	4	26
26	3	3	1	1	1	3	3	3	2	1	1	1	2	2	1	28	4	3	3	3	3	3	3	2	24	1	1	2	2	1	3	4	3	4	21
27	2	3	3	1	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	38	3	2	1	3	1	1	3	3	17	3	1	1	4	2	2	4	4	4	25
28	2	3	2	2	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	44	3	2	4	3	3	3	3	3	24	2	1	1	4	2	1	1	4	4	20
29	2	2	3	1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	40	4	4	3	3	2	4	4	2	26	3	2	3	3	3	3	3	4	4	28
30	2	2	2	2	4	2	4	2	4	2	1	3	3	1	1	35	3	2	2	2	3	3	1	1	17	3	3	3	3	4	4	3	3	3	29
31	3	3	3	1	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	37	4	4	3	1	4	3	3	4	26	3	3	3	4	4	3	3	3	2	28
32	2	2	3	2	4	4	3	2	4	4	1	1	4	2	2	40	4	4	3	4	2	3	1	1	22	3	2	2	3	3	3	2	4	4	26
33	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	2	52	4	4	1	1	1	2	2	1	16	1	2	2	2	4	3	3	4	4	25
34	2	3	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	24	2	2	2	1	2	3	3	1	16	2	2	1	4	1	2	3	2	1	18
35	2	3	2	2	4	3	3	1	4	4	2	2	3	4	2	41	4	4	1	1	2	4	4	2	22	3	3	2	3	4	3	3	4	4	29
36	2	3	2	3	2	3	2	4	3	3	3	3	1	3	4	41	3	3	3	3	3	4	3	4	26	3	4	3	3	3	4	4	4	3	31
37	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	41	4	4	4	4	1	2	2	1	22	3	4	3	3	4	3	3	3	3	29
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	46	4	3	4	4	4	3	3	4	29	3	4	4	4	3	4	4	3	3	32
39	1	3	3	2	4	4	2	1	1	3	1	4	2	4	3	38	4	4	2	2	2	1	2	2	19	1	1	1	2	2	3	3	4	4	21
40	2	1	1	2	2	3	1	2	3	2	2	3	2	4	1	31	3	2	2	2	2	3	3	2	19	4	1	1	4	2	3	3	3	3	24
41	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	48	3	3	3	4	3	3	3	4	26	2	3	3	3	3	3	3	4	4	28
42	2	3	3	2	3	4	3	2	3	2	2	2	4	4	2	41	3	3	4	3	1	2	2	3	21	2	1	1	1	4	2	3	4	4	22
43	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	4	2	4	3	4	46	4	4	3	1	4	4	4	4	28	3	4	4	3	4	4	4	4	4	34
44	2	2	3	1	3	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	32	3	3	3	3	2	3	1	1	19	3	3	1	1	1	3	3	3	3	21

No.	Kepemimpinan																Budaya Organisasi								Kepuasan Kerja										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	JML	1	2	3	4	5	6	7	8	JML	1	2	3	4	5	6	7	8	9	JML
45	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	43	3	4	3	4	1	3	2	4	24	3	1	1	4	3	4	4	4	4	28
46	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	38	2	2	3	2	2	4	2	4	21	3	2	2	3	4	2	3	2	1	22
47	4	2	3	1	3	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	45	2	2	2	3	1	1	1	2	14	2	3	3	4	3	2	2	4	4	27
48	2	3	3	1	2	2	3	3	4	3	3	3	4	4	2	42	4	4	4	4	2	2	2	2	24	2	1	1	4	4	4	3	4	4	27
49	3	3	3	1	3	2	3	2	3	3	2	4	4	3	2	41	3	3	3	2	4	3	3	3	24	3	4	3	4	3	2	1	4	4	28
50	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	2	40	2	1	2	2	4	4	1	1	17	2	3	3	2	3	4	3	3	2	25
51	2	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2	1	4	1	2	32	1	1	4	3	1	1	4	3	18	2	2	2	3	3	4	3	4	4	27
52	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	26	1	1	2	2	2	1	1	2	12	1	1	2	1	1	3	3	3	3	18
53	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	48	3	3	4	4	3	3	3	3	26	3	3	1	3	3	3	3	4	3	26
54	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	2	2	4	4	2	46	2	1	2	4	4	4	2	2	21	3	2	2	3	2	3	4	3	2	24
55	2	3	3	2	4	4	4	3	4	2	1	1	4	4	1	42	4	4	3	3	2	2	2	3	23	2	2	2	3	2	3	2	4	4	24
56	3	3	2	2	2	3	2	1	2	1	1	3	3	1	3	32	2	2	2	2	2	3	3	1	17	1	1	1	1	3	3	3	3	3	19
57	1	1	1	4	3	3	4	2	1	2	2	4	1	1	1	31	3	3	4	4	3	4	3	4	28	2	1	2	2	2	3	3	3	4	22
58	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	42	2	2	3	4	3	4	3	3	24	4	1	2	1	1	3	4	4	3	23
59	2	2	3	2	3	3	4	3	4	2	1	1	1	4	1	36	3	3	3	4	3	3	3	2	24	3	3	3	1	3	4	3	3	3	26
60	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	35	3	4	3	4	3	3	3	3	26	3	2	2	3	3	3	3	4	4	27
61	2	2	2	2	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	2	39	3	3	4	3	3	3	3	3	25	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28
62	2	2	2	2	4	3	4	4	4	4	3	3	2	4	4	47	1	1	3	3	2	3	2	1	16	2	2	2	2	2	3	3	2	2	20
63	2	3	2	1	2	3	3	2	2	1	1	2	2	1	3	30	1	1	3	3	2	3	2	2	17	1	2	4	2	1	2	2	2	4	20
64	2	3	2	2	3	4	4	3	4	2	3	3	4	3	3	45	1	2	3	3	4	4	3	3	23	2	2	3	2	4	4	3	3	3	26
65	2	2	3	1	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	46	2	2	1	3	3	2	2	3	18	2	2	4	1	1	3	4	3	3	23
66	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	48	2	2	3	4	3	4	3	3	24	1	4	2	1	4	3	3	3	3	24
67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	2	3	3	4	4	4	1	2	23	3	2	2	4	4	2	3	4	4	28

No.	Kepemimpinan																Budaya Organisasi								Kepuasan Kerja										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	JML	1	2	3	4	5	6	7	8	JML	1	2	3	4	5	6	7	8	9	JML
68	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	1	3	2	1	28	3	3	3	2	3	3	4	4	25	1	1	1	2	2	2	4	3	4	20
69	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	34	2	1	2	4	4	4	2	2	21	2	2	3	1	1	3	4	3	3	22
70	2	2	2	1	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	45	2	2	2	3	4	4	4	4	25	3	4	4	4	3	2	2	4	4	30
71	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	26	2	2	2	1	2	3	3	2	17	1	1	1	1	1	3	4	3	3	18
72	2	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	4	4	4	4	4	4	4	3	31	4	4	2	4	4	4	4	4	4	34
73	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	42	4	4	4	4	2	1	2	3	24	3	4	3	3	4	4	4	3	3	31
74	1	2	3	1	2	1	2	4	2	1	2	2	2	4	3	32	4	1	3	3	2	4	2	2	21	3	4	2	4	3	3	3	3	3	28
75	2	2	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	44	4	4	4	4	2	3	1	1	23	3	4	3	3	3	4	3	4	3	30
76	1	1	2	1	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	35	2	2	2	2	2	3	3	1	17	2	1	2	2	2	3	3	3	3	21
77	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	47	3	3	3	3	4	4	3	2	25	3	2	2	3	3	3	3	4	4	27
78	3	3	4	2	4	2	4	3	4	3	2	2	2	3	2	43	2	2	1	1	2	3	3	2	16	1	2	2	2	1	3	3	3	3	20
79	3	3	1	4	1	1	3	3	4	4	4	3	4	3	1	42	3	4	3	3	3	3	3	4	26	2	4	2	3	3	2	3	4	4	27
80	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	45	4	3	4	4	4	3	4	3	29	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32
81	2	3	4	1	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	2	43	4	4	3	3	2	2	3	1	22	3	3	4	3	3	3	3	4	4	30
82	2	3	2	1	3	3	3	1	3	3	1	1	4	3	1	34	3	3	2	2	2	3	3	1	19	1	3	3	3	3	2	2	1	1	19
83	4	1	3	2	2	2	3	1	2	1	1	1	2	2	2	29	3	2	2	2	2	3	3	1	18	2	3	3	3	3	2	1	1	1	19
84	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	37	2	2	1	1	2	3	3	2	16	1	3	3	3	3	2	2	1	1	19
85	2	3	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	28	2	2	1	1	2	3	3	1	15	1	3	3	3	3	2	2	2	2	21
86	2	3	3	2	4	4	3	2	3	2	2	2	2	2	2	38	2	2	2	2	2	3	3	1	17	1	3	3	3	3	2	2	2	2	21
87	1	2	3	2	3	3	2	2	3	2	1	3	2	3	1	33	3	2	2	2	1	3	3	1	17	1	3	3	3	3	2	2	1	1	19
88	1	1	1	2	1	2	3	3	2	1	2	4	2	3	1	29	3	2	3	2	2	2	3	2	19	2	3	3	3	2	3	2	2	2	22
89	3	3	4	3	2	4	3	2	3	3	2	4	2	3	3	44	3	1	3	2	3	2	2	2	18	2	2	3	3	3	3	3	2	3	24
90	3	3	2	1	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	36	2	2	2	2	3	3	3	1	18	1	3	3	3	3	2	2	1	1	19

## DATA KATEGORISASI

No	Kepemimpinan	KTG	Budaya Organisasi	KTG	Kepuasan Kerja	KTG
1	41	Sedang	23	Sedang	27	Sedang
2	47	Tinggi	22	Sedang	29	Sedang
3	31	Rendah	22	Sedang	28	Sedang
4	43	Sedang	23	Sedang	31	Tinggi
5	39	Sedang	25	Sedang	23	Sedang
6	28	Rendah	16	Rendah	18	Rendah
7	30	Rendah	17	Rendah	23	Sedang
8	34	Sedang	16	Rendah	26	Sedang
9	39	Sedang	25	Sedang	27	Sedang
10	25	Rendah	16	Rendah	26	Sedang
11	39	Sedang	17	Rendah	27	Sedang
12	40	Sedang	23	Sedang	28	Sedang
13	48	Tinggi	20	Sedang	30	Tinggi
14	46	Tinggi	21	Sedang	27	Sedang
15	46	Tinggi	27	Tinggi	26	Sedang
16	38	Sedang	18	Sedang	24	Sedang
17	49	Tinggi	24	Sedang	31	Tinggi
18	45	Sedang	25	Sedang	26	Sedang
19	36	Sedang	18	Sedang	26	Sedang
20	44	Sedang	16	Rendah	25	Sedang
21	40	Sedang	24	Sedang	30	Tinggi
22	46	Tinggi	19	Sedang	25	Sedang
23	37	Sedang	21	Sedang	28	Sedang
24	41	Sedang	21	Sedang	31	Tinggi
25	29	Rendah	20	Sedang	26	Sedang
26	28	Rendah	24	Sedang	21	Rendah
27	38	Sedang	17	Rendah	25	Sedang
28	44	Sedang	24	Sedang	20	Rendah
29	40	Sedang	26	Tinggi	28	Sedang
30	35	Sedang	17	Rendah	29	Sedang
31	37	Sedang	26	Tinggi	28	Sedang
32	40	Sedang	22	Sedang	26	Sedang
33	52	Tinggi	16	Rendah	25	Sedang
34	24	Rendah	16	Rendah	18	Rendah
35	41	Sedang	22	Sedang	29	Sedang
36	41	Sedang	26	Tinggi	31	Tinggi
37	41	Sedang	22	Sedang	29	Sedang

No	Kepemimpinan	KTG	Budaya Organisasi	KTG	Kepuasan Kerja	KTG
38	46	Tinggi	29	Tinggi	32	Tinggi
39	38	Sedang	19	Sedang	21	Rendah
40	31	Rendah	19	Sedang	24	Sedang
41	48	Tinggi	26	Tinggi	28	Sedang
42	41	Sedang	21	Sedang	22	Sedang
43	46	Tinggi	28	Tinggi	34	Tinggi
44	32	Rendah	19	Sedang	21	Rendah
45	43	Sedang	24	Sedang	28	Sedang
46	38	Sedang	21	Sedang	22	Sedang
47	45	Sedang	14	Rendah	27	Sedang
48	42	Sedang	24	Sedang	27	Sedang
49	41	Sedang	24	Sedang	28	Sedang
50	40	Sedang	17	Rendah	25	Sedang
51	32	Rendah	18	Sedang	27	Sedang
52	26	Rendah	12	Rendah	18	Rendah
53	48	Tinggi	26	Tinggi	26	Sedang
54	46	Tinggi	21	Sedang	24	Sedang
55	42	Sedang	23	Sedang	24	Sedang
56	32	Rendah	17	Rendah	19	Rendah
57	31	Rendah	28	Tinggi	22	Sedang
58	42	Sedang	24	Sedang	23	Sedang
59	36	Sedang	24	Sedang	26	Sedang
60	35	Sedang	26	Tinggi	27	Sedang
61	39	Sedang	25	Sedang	28	Sedang
62	47	Tinggi	16	Rendah	20	Rendah
63	30	Rendah	17	Rendah	20	Rendah
64	45	Sedang	23	Sedang	26	Sedang
65	46	Tinggi	18	Sedang	23	Sedang
66	48	Tinggi	24	Sedang	24	Sedang
67	45	Sedang	23	Sedang	28	Sedang
68	28	Rendah	25	Sedang	20	Rendah
69	34	Sedang	21	Sedang	22	Sedang
70	45	Sedang	25	Sedang	30	Tinggi
71	26	Rendah	17	Rendah	18	Rendah
72	55	Tinggi	31	Tinggi	34	Tinggi
73	42	Sedang	24	Sedang	31	Tinggi
74	32	Rendah	21	Sedang	28	Sedang
75	44	Sedang	23	Sedang	30	Tinggi
76	35	Sedang	17	Rendah	21	Rendah
77	47	Tinggi	25	Sedang	27	Sedang

No	Kepemimpinan	KTG	Budaya Organisasi	KTG	Kepuasan Kerja	KTG
78	43	Sedang	16	Rendah	20	Rendah
79	42	Sedang	26	Tinggi	27	Sedang
80	45	Sedang	29	Tinggi	32	Tinggi
81	43	Sedang	22	Sedang	30	Tinggi
82	34	Sedang	19	Sedang	19	Rendah
83	29	Rendah	18	Sedang	19	Rendah
84	37	Sedang	16	Rendah	19	Rendah
85	28	Rendah	15	Rendah	21	Rendah
86	38	Sedang	17	Rendah	21	Rendah
87	33	Sedang	17	Rendah	19	Rendah
88	29	Rendah	19	Sedang	22	Sedang
89	44	Sedang	18	Sedang	24	Sedang
90	36	Sedang	18	Sedang	19	Rendah

### DATA KARAKTERISTIK RESPONDEN

No	JK	Tahun Lahir	Bulan Lahir	Pendidikan	Status	Lama Bekerja
1	Laki-Laki	30-40 Tahun	Sarjana (S1)	Lajang	2-3 Tahun	2-3 Tahun
2	Laki-Laki	30-40 Tahun	Sarjana (S1)	Lajang	2-3 Tahun	3-5 Tahun
3	Laki-Laki	30-40 Tahun	Sarjana (S1)	Menikah	3-5 Tahun	> dari 1 Tahun
4	Perempuan	> dari 40 Tahun	Sarjana (S1)	Lajang	> dari 5 Tahun	> dari 5 Tahun
5	Laki-Laki	30-40 Tahun	Diploma	Menikah	> dari 5 Tahun	> dari 5 Tahun
6	Laki-Laki	30-40 Tahun	SMA	Menikah	1-2 Tahun	> dari 5 Tahun
7	Laki-Laki	30-40 Tahun	Sarjana (S1)	Menikah	> dari 5 Tahun	> dari 5 Tahun
8	Laki-Laki	30-40 Tahun	Diploma	Menikah	> dari 5 Tahun	> dari 5 Tahun
9	Laki-Laki	20-30 Tahun	Sarjana (S1)	Menikah	> dari 1 Tahun	> dari 1 Tahun
10	Laki-Laki	30-40 Tahun	Sarjana (S1)	Menikah	> dari 5 Tahun	> dari 5 Tahun
11	Perempuan	20-30 Tahun	Sarjana (S1)	Menikah	1-2 Tahun	1-2 Tahun
12	Laki-Laki	> dari 40 Tahun	Sarjana (S1)	Lajang	> dari 5 Tahun	1-2 Tahun
13	Perempuan	30-40 Tahun	Diploma	Lajang	> dari 5 Tahun	> dari 1 Tahun
14	Laki-Laki	30-40 Tahun	Sarjana (S1)	Menikah	> dari 5 Tahun	> dari 5 Tahun
15	Laki-Laki	30-40 Tahun	Sarjana (S1)	Lajang	> dari 5 Tahun	> dari 5 Tahun
16	Laki-Laki	30-40 Tahun	Diploma	Menikah	> dari 5 Tahun	> dari 5 Tahun
17	Perempuan	> dari 40 Tahun	Sarjana (S1)	Lajang	> dari 5 Tahun	3-5 Tahun
18	Laki-Laki	30-40 Tahun	Sarjana (S1)	Menikah	> dari 5 Tahun	> dari 5 Tahun
19	Perempuan	30-40 Tahun	Diploma	Lajang	> dari 5 Tahun	> dari 5 Tahun
20	Laki-Laki	30-40 Tahun	Sarjana (S1)	Menikah	> dari 5 Tahun	> dari 5 Tahun
21	Perempuan	30-40 Tahun	Sarjana (S1)	Lajang	> dari 5 Tahun	> dari 5 Tahun
22	Perempuan	20-30 Tahun	Sarjana (S1)	Lajang	1-2 Tahun	1-2 Tahun
23	Perempuan	30-40 Tahun	Diploma	Menikah	> dari 5 Tahun	> dari 5 Tahun
24	Perempuan	> dari 40 Tahun	Sarjana (S1)	Lajang	> dari 5 Tahun	> dari 5 Tahun
25	Laki-Laki	20-30 Tahun	Sarjana (S1)	Menikah	3-5 Tahun	1-2 Tahun
26	Laki-Laki	20-30 Tahun	Sarjana (S1)	Menikah	3-5 Tahun	3-5 Tahun
27	Laki-Laki	> dari 40 Tahun	Sarjana (S1)	Menikah	3-5 Tahun	3-5 Tahun
28	Laki-Laki	20-30 Tahun	Diploma	Menikah	1-2 Tahun	> dari 1 Tahun
29	Laki-Laki	30-40 Tahun	SMA	Lajang	> dari 5 Tahun	> dari 5 Tahun
30	Laki-Laki	30-40 Tahun	Diploma	Lajang	3-5 Tahun	> dari 5 Tahun
31	Laki-Laki	30-40 Tahun	SMA	Lajang	> dari 5 Tahun	> dari 5 Tahun
32	Laki-Laki	20-30 Tahun	Diploma	Menikah	> dari 5 Tahun	1-2 Tahun
33	Laki-Laki	30-40 Tahun	SMA	Menikah	> dari 5 Tahun	> dari 5 Tahun
34	Laki-Laki	30-40 Tahun	Diploma	Menikah	1-2 Tahun	> dari 5 Tahun
35	Laki-Laki	30-40 Tahun	Sarjana (S1)	Lajang	> dari 5 Tahun	> dari 5 Tahun
36	Perempuan	> dari 40 Tahun	Diploma	Lajang	> dari 5 Tahun	3-5 Tahun
37	Laki-Laki	30-40 Tahun	Sarjana (S1)	Lajang	> dari 5 Tahun	> dari 5 Tahun
38	Perempuan	> dari 40 Tahun	Sarjana (S1)	Lajang	> dari 5 Tahun	3-5 Tahun

No	JK	Tahun Lahir	Bulan Lahir	Pendidikan	Status	Lama Bekerja
39	Laki-Laki	20-30 Tahun	SMA	Lajang	> dari 5 Tahun	> dari 5 Tahun
40	Laki-Laki	30-40 Tahun	SMA	Lajang	> dari 5 Tahun	> dari 5 Tahun
41	Laki-Laki	30-40 Tahun	SMA	Lajang	> dari 5 Tahun	> dari 5 Tahun
42	Laki-Laki	30-40 Tahun	SMA	Lajang	> dari 1 Tahun	> dari 5 Tahun
43	Perempuan	> dari 40 Tahun	Sarjana (S1)	Lajang	> dari 5 Tahun	3-5 Tahun
44	Laki-Laki	20-30 Tahun	Sarjana (S1)	Menikah	> dari 5 Tahun	> dari 5 Tahun
45	Laki-Laki	30-40 Tahun	SMA	Lajang	3-5 Tahun	3-5 Tahun
46	Laki-Laki	30-40 Tahun	SMA	Menikah	1-2 Tahun	> dari 5 Tahun
47	Laki-Laki	30-40 Tahun	Sarjana (S1)	Lajang	1-2 Tahun	1-2 Tahun
48	Laki-Laki	30-40 Tahun	SMA	Menikah	2-3 Tahun	> dari 5 Tahun
49	Laki-Laki	30-40 Tahun	Sarjana (S1)	Lajang	> dari 1 Tahun	> dari 1 Tahun
50	Laki-Laki	30-40 Tahun	SMA	Menikah	> dari 5 Tahun	> dari 5 Tahun
51	Laki-Laki	30-40 Tahun	SMA	Lajang	3-5 Tahun	> dari 5 Tahun
52	Laki-Laki	30-40 Tahun	SMA	Menikah	1-2 Tahun	> dari 5 Tahun
53	Laki-Laki	30-40 Tahun	SMA	Menikah	> dari 5 Tahun	> dari 5 Tahun
54	Laki-Laki	> dari 40 Tahun	Sarjana (S1)	Menikah	3-5 Tahun	3-5 Tahun
55	Laki-Laki	20-30 Tahun	Sarjana (S1)	Lajang	2-3 Tahun	1-2 Tahun
56	Laki-Laki	30-40 Tahun	SMA	Menikah	1-2 Tahun	> dari 5 Tahun
57	Perempuan	30-40 Tahun	SMA	Menikah	> dari 5 Tahun	> dari 5 Tahun
58	Laki-Laki	30-40 Tahun	SMA	Lajang	3-5 Tahun	3-5 Tahun
59	Perempuan	30-40 Tahun	Sarjana (S1)	Menikah	> dari 5 Tahun	> dari 5 Tahun
60	Perempuan	30-40 Tahun	SMA	Lajang	3-5 Tahun	> dari 5 Tahun
61	Perempuan	30-40 Tahun	SMA	Lajang	3-5 Tahun	> dari 5 Tahun
62	Laki-Laki	30-40 Tahun	Sarjana (S1)	Menikah	2-3 Tahun	> dari 5 Tahun
63	Laki-Laki	20-30 Tahun	SMA	Menikah	1-2 Tahun	1-2 Tahun
64	Laki-Laki	30-40 Tahun	Sarjana (S1)	Menikah	> dari 5 Tahun	> dari 5 Tahun
65	Laki-Laki	30-40 Tahun	Sarjana (S1)	Menikah	3-5 Tahun	3-5 Tahun
66	Laki-Laki	30-40 Tahun	SMA	Lajang	> dari 5 Tahun	> dari 5 Tahun
67	Laki-Laki	30-40 Tahun	SMA	Lajang	3-5 Tahun	> dari 5 Tahun
68	Laki-Laki	20-30 Tahun	Sarjana (S1)	Menikah	3-5 Tahun	3-5 Tahun
69	Laki-Laki	> dari 40 Tahun	Sarjana (S1)	Menikah	3-5 Tahun	3-5 Tahun
70	Perempuan	30-40 Tahun	Sarjana (S1)	Lajang	> dari 5 Tahun	1-2 Tahun
71	Laki-Laki	20-30 Tahun	SMA	Menikah	> dari 1 Tahun	3-5 Tahun
72	Perempuan	> dari 40 Tahun	Sarjana (S1)	Lajang	> dari 5 Tahun	3-5 Tahun
73	Perempuan	> dari 40 Tahun	Sarjana (S1)	Lajang	> dari 5 Tahun	3-5 Tahun
74	Perempuan	30-40 Tahun	Sarjana (S1)	Lajang	3-5 Tahun	2-3 Tahun
75	Perempuan	> dari 40 Tahun	Sarjana (S1)	Lajang	> dari 5 Tahun	2-3 Tahun
76	Laki-Laki	30-40 Tahun	Sarjana (S1)	Menikah	2-3 Tahun	2-3 Tahun
77	Laki-Laki	30-40 Tahun	Sarjana (S1)	Menikah	2-3 Tahun	2-3 Tahun
78	Laki-Laki	20-30 Tahun	Sarjana (S1)	Menikah	2-3 Tahun	2-3 Tahun

No	JK	Tahun Lahir	Bulan Lahir	Pendidikan	Status	Lama Bekerja
79	Laki-Laki	> dari 40 Tahun	Sarjana (S1)	Menikah	2-3 Tahun	2-3 Tahun
80	Perempuan	> dari 40 Tahun	Sarjana (S1)	Lajang	> dari 5 Tahun	2-3 Tahun
81	Perempuan	> dari 40 Tahun	Sarjana (S1)	Lajang	> dari 5 Tahun	2-3 Tahun
82	Laki-Laki	20-30 Tahun	SMA	Menikah	1-2 Tahun	1-2 Tahun
83	Laki-Laki	20-30 Tahun	SMA	Menikah	1-2 Tahun	> dari 1 Tahun
84	Laki-Laki	20-30 Tahun	SMA	Menikah	> dari 1 Tahun	1-2 Tahun
85	Laki-Laki	20-30 Tahun	SMA	Menikah	1-2 Tahun	1-2 Tahun
86	Laki-Laki	20-30 Tahun	SMA	Menikah	1-2 Tahun	1-2 Tahun
87	Laki-Laki	20-30 Tahun	SMA	Menikah	> dari 1 Tahun	1-2 Tahun
88	Perempuan	20-30 Tahun	SMA	Lajang	1-2 Tahun	1-2 Tahun
89	Perempuan	30-40 Tahun	SMA	Menikah	2-3 Tahun	2-3 Tahun
90	Laki-Laki	20-30 Tahun	SMA	Menikah	1-2 Tahun	1-2 Tahun

## HASIL UJI VALIDITAS (TAHAP 1)

### Factor Analysis

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.552
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3226.005
	df	528
	Sig.	.000

#### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
KP1	.916		
KP2	.865		
KP3	.901		
KP4	.896		
KP5	.928		
KP6	.951		
KP7	.889		
KP8	.913		
KP9	.882		
KP10	.933		
KP11	.952		
KP12	.926		
KP13	.910		
KP14	.918		
KP15	.910		
KP16	.471		
BO1			.940
BO2			.949
BO3			.828
BO4			.749
BO5			.843
BO6			.706
BO7			.843
BO8			.799
KK1		.733	
KK2		.848	
KK3		.848	
KK4		.897	
KK5		.906	
KK6		.903	
KK7		.891	
KK8		.848	
KK9		.775	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

## HASIL UJI VALIDITAS (TAHAP 2)

### Factor Analysis

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.623
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3149.018
	df	496
	Sig.	.000

#### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
KP1	.923		
KP2	.865		
KP3	.898		
KP4	.900		
KP5	.925		
KP6	.951		
KP7	.890		
KP8	.916		
KP9	.888		
KP10	.931		
KP11	.950		
KP12	.928		
KP13	.913		
KP14	.922		
KP15	.910		
BO1			.940
BO2			.951
BO3			.826
BO4			.746
BO5			.843
BO6			.703
BO7			.844
BO8			.797
KK1		.730	
KK2		.847	
KK3		.848	
KK4		.896	
KK5		.907	
KK6		.904	
KK7		.893	
KK8		.850	
KK9		.778	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

## HASIL UJI RELIABILITAS

### Reliability

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### 1. KEPEMIMPINAN (TAHAP 1)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.979	13

#### 2. KEPEMIMPINAN (TAHAP 2)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.986	12

#### 3. BUDAYA ORGANISASI

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.942	8

#### 4. KEPUASAN KERJA

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.962	9

## HASIL UJI KARAKTERISTIK RESPONDEN

### Frequency Table

#### Jenis\_Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	65	72,2	72,2	72,2
	Perempuan	25	27,8	27,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

#### Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	22	24,4	24,4	24,4
	30-40 Tahun	52	57,8	57,8	82,2
	> dari 40 Tahun	16	17,8	17,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

#### Pendidikan\_Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	33	36,7	36,7	36,7
	Diploma	11	12,2	12,2	48,9
	Sarjana (S1)	46	51,1	51,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

#### Status

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	49	54,4	54,4	54,4
	Lajang	41	45,6	45,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

#### Lama\_Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	> dari 1 Tahun	6	6,7	6,7	6,7
	1-2 Tahun	16	17,8	17,8	24,4
	2-3 Tahun	10	11,1	11,1	35,6
	3-5 Tahun	16	17,8	17,8	53,3
	> dari 5 Tahun	42	46,7	46,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

## RUMUS PERHITUNGAN KATEGORISASI

Kepemimpinan				
Mean		=	39.02	
SD		=	6.82	
Tinggi	:	$X \geq M + SD$		
Sedang	:	$M - SD \leq X < M + SD$		
Rendah	:	$X \leq M - SD$		
Kategori		Skor		
Tinggi	:	$X \geq 45.84$		
Sedang	:	$32.20 \leq X < 45.84$		
Rendah	:	$X < 32.20$		

Budaya_Organisasi				
Mean		=	21.18	
SD		=	4.02	
Tinggi	:	$X \geq M + SD$		
Sedang	:	$M - SD \leq X < M + SD$		
Rendah	:	$X \leq M - SD$		
Kategori		Skor		
Tinggi	:	$X \geq 25.19$		
Sedang	:	$17.16 \leq X < 25.19$		
Rendah	:	$X < 17.16$		

Kepuasan_Kerja				
Mean		=	25.27	
SD		=	4.07	
Tinggi	:	$X \geq M + SD$		
Sedang	:	$M - SD \leq X < M + SD$		
Rendah	:	$X \leq M - SD$		
Kategori		Skor		
Tinggi	:	$X \geq 29.33$		
Sedang	:	$21.20 \leq X < 29.33$		
Rendah	:	$X < 21.20$		

## HASIL UJI KATEGORISASI

### Frequencies

#### Kepemimpinan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tinggi	17	18.9	18.9	18.9
Sedang	53	58.9	58.9	77.8
Rendah	20	22.2	22.2	100.0
Total	90	100.0	100.0	

#### Budaya\_Organisasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tinggi	13	14.4	14.4	14.4
Sedang	54	60.0	60.0	74.4
Rendah	23	25.6	25.6	100.0
Total	90	100.0	100.0	

#### Kepuasan\_Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tinggi	14	15.6	15.6	15.6
Sedang	55	61.1	61.1	76.7
Rendah	21	23.3	23.3	100.0
Total	90	100.0	100.0	

## HASIL UJI DESKRIPTIF

### Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan	90	24.00	55.00	39.0222	6.81864
Budaya_Organisasi	90	12.00	31.00	21.1778	4.01564
Kepuasan_Kerja	90	18.00	34.00	25.2667	4.06630
Valid N (listwise)	90				

## HASIL UJI NORMALITAS

### NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kepemimpinan	Budaya_ Organisasi	Kepuasan_ Kerja
N		90	90	90
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	39.0222	21.1778	25.2667
	Std. Deviation	6.81864	4.01564	4.06630
Most Extreme Differences	Absolute	.092	.119	.116
	Positive	.071	.119	.086
	Negative	-.092	-.103	-.116
Kolmogorov-Smirnov Z		.872	1.129	1.101
Asymp. Sig. (2-tailed)		.433	.156	.177

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## HASIL UJI LINIERITAS

### Means

#### Kepuasan\_Kerja \* Kepemimpinan

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan_Kerja * Kepemimpinan	Between Groups	(Combined)	751.381	26	28.899	2.528	.001
		Linearity	465.892	1	465.892	40.753	.000
		Deviation from Linearity	285.489	25	11.420	.999	.482
	Within Groups		720.219	63	11.432		
	Total		1471.600	89			

#### Kepuasan\_Kerja \* Budaya\_Organisasi

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan_Kerja * Budaya_Organisasi	Between Groups	(Combined)	722.302	17	42.488	4.083	.000
		Linearity	521.033	1	521.033	50.066	.000
		Deviation from Linearity	201.269	16	12.579	1.209	.283
	Within Groups		749.298	72	10.407		
	Total		1471.600	89			

## HASIL UJI MULTIKOLINIERITAS

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya_Organisasi, Kepemimpinan	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.681 <sup>a</sup>	.464	.452	3.01064

a. Predictors: (Constant), Budaya\_Organisasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	683.038	2	341.519	37.679	.000 <sup>a</sup>
	Residual	788.562	87	9.064		
	Total	1471.600	89			

a. Predictors: (Constant), Budaya\_Organisasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	7.429	2.092		3.551	.001		
	Kepemimpinan	.221	.052	.371	4.228	.000	.800	1.249
	Budaya_Organisasi	.435	.089	.429	4.895	.000	.800	1.249

a. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja

## HASIL UJI HETEROSKEDASTISITAS

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya_Organisasi, Kepemimpinan	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ABS\_RES

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.106 <sup>a</sup>	.011	-.012	1.59334

a. Predictors: (Constant), Budaya\_Organisasi, Kepemimpinan

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.503	2	1.252	.493	.613 <sup>a</sup>
	Residual	220.870	87	2.539		
	Total	223.373	89			

a. Predictors: (Constant), Budaya\_Organisasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: ABS\_RES

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.577	1.107		3.231	.002
	Kepemimpinan	-.020	.028	-.084	-.705	.483
	Budaya_Organisasi	-.015	.047	-.037	-.311	.757

a. Dependent Variable: ABS\_RES

## HASIL UJI REGRESI (1)

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>d</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lama_Bekerja, Pendidikan_Terakhir, Status, Jenis_Kelamin, Usia	.	Enter
2	Kepemimpinan <sup>a</sup>	.	Enter
3	Budaya_Organisasi <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,850 <sup>a</sup>	,723	,706	2,20352	,723	43,816	5	84	,000
2	,870 <sup>b</sup>	,756	,739	2,07807	,034	11,448	1	83	,001
3	,878 <sup>c</sup>	,770	,751	2,02980	,014	4,994	1	82	,028

a. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Status, Jenis\_Kelamin, Usia

b. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Status, Jenis\_Kelamin, Usia, Kepemimpinan

c. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Status, Jenis\_Kelamin, Usia, Kepemimpinan, Budaya\_Organisasi

**ANOVA<sup>d</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1063,739	5	212,748	43,816	,000 <sup>a</sup>
	Residual	407,861	84	4,855		
	Total	1471,600	89			
2	Regression	1113,175	6	185,529	42,963	,000 <sup>b</sup>
	Residual	358,425	83	4,318		
	Total	1471,600	89			
3	Regression	1133,751	7	161,964	39,311	,000 <sup>c</sup>
	Residual	337,849	82	4,120		
	Total	1471,600	89			

a. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Status, Jenis\_Kelamin, Usia

b. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Status, Jenis\_Kelamin, Usia, Kepemimpinan

c. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Status, Jenis\_Kelamin, Usia, Kepemimpinan, Budaya\_Organisasi

d. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,696	1,356		5,674	,000
	Jenis_Kelamin	1,616	,599	,179	2,699	,008
	Usia	1,433	,454	,229	3,159	,002
	Pendidikan_Terakhir	,985	,271	,225	3,634	,000
	Status	3,072	,539	,378	5,697	,000
	Lama_Bekerja	,724	,204	,243	3,546	,001
2	(Constant)	5,002	1,507		3,320	,001
	Jenis_Kelamin	1,703	,565	,189	3,013	,003
	Usia	1,124	,437	,180	2,570	,012
	Pendidikan_Terakhir	,847	,259	,194	3,275	,002
	Status	2,639	,524	,325	5,033	,000
	Lama_Bekerja	,665	,193	,224	3,439	,001
	Kepemimpinan	,126	,037	,211	3,383	,001
3	(Constant)	3,824	1,563		2,447	,017
	Jenis_Kelamin	1,536	,557	,170	2,759	,007
	Usia	1,087	,428	,174	2,543	,013
	Pendidikan_Terakhir	,830	,253	,190	3,281	,002
	Status	2,405	,523	,296	4,600	,000
	Lama_Bekerja	,573	,193	,193	2,963	,004
	Kepemimpinan	,103	,038	,173	2,735	,008
	Budaya_Organisasi	,149	,067	,147	2,235	,028

a. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja

**Excluded Variables<sup>c</sup>**

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Kepemimpinan	,211 <sup>a</sup>	3,383	,001	,348	,754
	Budaya_Organisasi	,195 <sup>a</sup>	2,971	,004	,310	,699
2	Budaya_Organisasi	,147 <sup>b</sup>	2,235	,028	,240	,649

a. Predictors in the Model: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Status, Jenis\_Kelamin, Usia

b. Predictors in the Model: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Status, Jenis\_Kelamin, Usia, Kepemimpinan

c. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja

## HASIL UJI REGRESI (2)

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lama_Bekerja, Pendidikan_Terakhir, Status, Jenis_Kelamin, Usia	.	Enter
2	Budaya_Organisasi <sup>a</sup>	.	Enter
3	Kepemimpinan <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,850 <sup>a</sup>	,723	,706	2,20352	,723	43,816	5	84	,000
2	,866 <sup>b</sup>	,749	,731	2,10754	,027	8,825	1	83	,004
3	,878 <sup>c</sup>	,770	,751	2,02980	,021	7,479	1	82	,008

a. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Status, Jenis\_Kelamin, Usia

b. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Status, Jenis\_Kelamin, Usia, Budaya\_Organisasi

c. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Status, Jenis\_Kelamin, Usia, Budaya\_Organisasi, Kepemimpinan

**ANOVA<sup>d</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1063,739	5	212,748	43,816	,000 <sup>a</sup>
	Residual	407,861	84	4,855		
	Total	1471,600	89			
2	Regression	1102,937	6	183,823	41,386	,000 <sup>b</sup>
	Residual	368,663	83	4,442		
	Total	1471,600	89			
3	Regression	1133,751	7	161,964	39,311	,000 <sup>c</sup>
	Residual	337,849	82	4,120		
	Total	1471,600	89			

a. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Status, Jenis\_Kelamin, Usia

b. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Status, Jenis\_Kelamin, Usia, Budaya\_Organisasi

c. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Status, Jenis\_Kelamin, Usia, Budaya\_Organisasi, Kepemimpinan

d. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,696	1,356		5,674	,000
	Jenis_Kelamin	1,616	,599	,179	2,699	,008
	Usia	1,433	,454	,229	3,159	,002
	Pendidikan_Terakhir	,985	,271	,225	3,634	,000
	Status	3,072	,539	,378	5,697	,000
	Lama_Bekerja	,724	,204	,243	3,546	,001
2	(Constant)	5,485	1,496		3,667	,000
	Jenis_Kelamin	1,415	,576	,157	2,456	,016
	Usia	1,310	,436	,209	3,005	,004
	Pendidikan_Terakhir	,928	,260	,212	3,572	,001
	Status	2,657	,534	,327	4,974	,000
	Lama_Bekerja	,587	,201	,198	2,928	,004
3	Budaya_Organisasi	,198	,067	,195	2,971	,004
	(Constant)	3,824	1,563		2,447	,017
	Jenis_Kelamin	1,536	,557	,170	2,759	,007
	Usia	1,087	,428	,174	2,543	,013
	Pendidikan_Terakhir	,830	,253	,190	3,281	,002
	Status	2,405	,523	,296	4,600	,000
	Lama_Bekerja	,573	,193	,193	2,963	,004
	Budaya_Organisasi	,149	,067	,147	2,235	,028
	Kepemimpinan	,103	,038	,173	2,735	,008

a. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja

**Excluded Variables<sup>c</sup>**

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Budaya_Organisasi	,195 <sup>a</sup>	2,971	,004	,310	,699
	Kepemimpinan	,211 <sup>a</sup>	3,383	,001	,348	,754
2	Kepemimpinan	,173 <sup>b</sup>	2,735	,008	,289	,699

a. Predictors in the Model: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Status, Jenis\_Kelamin, Usia

b. Predictors in the Model: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Status, Jenis\_Kelamin, Usia, Budaya\_Organisasi

c. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja