

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN IKLIM
ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
DEPARTEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
PT. SEMEN PADANG**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE)

Pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang



Oleh :

**JELLI RIANSA
2007 - 88829**

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI PADANG

2012

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

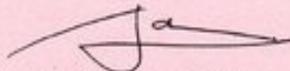
**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN IKLIM
ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
PT. SEMEN PADANG BAGIAN DEPARTEMEN SDM**

Nama : Jelli Riansa
NIM/BP : 88829/2007
Jurusan : Manajemen
Keahlian : Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi

Padang, Januari 2012

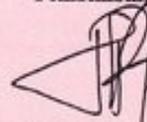
Disetujui Oleh :

Pembimbing I



Kamaruddin, SE, MS
NIP. 19470717 197602 1 001

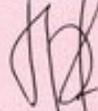
Pembimbing II



Rahmiati, SE, M.Sc.
NIP. 19740825 199802 2 001

Mengetahui,

Ketua Prodi Manajemen



ERNI MASDUFI, M.Sc. Ph.D
NIP.19740424 199802 2 001

ABSTRAK

Jelli Riansa. 2007 / 88829 : Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. SEMEN PADANG bagian Dept. Sumber Daya Manusia.

**Pembimbing : 1. Kamaruddin, SE, MS
2. Rahmiati, SE, M.Sc**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, (2) Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, (3) Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, (4) Pengaruh kepemimpinan melalui budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, (5) Pengaruh kepemimpinan melalui iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, (6) Pengaruh budaya organisasi melalui iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Semen Padang bagian Dept. SDM dan yang menjadi populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Semen Padang bagian Dept. SDM berjumlah 39 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *total sampling* dengan sampel 39 orang. Untuk memperoleh instrument yang valid dan reliabel dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis induktif dengan menggunakan teknik analisis jalur dengan program SPSS Versi 16.00.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1). Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, (2). Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan, (3). Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, (4). Kepemimpinan melalui budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, (5). Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi, (6) dan Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi sedangkan sisanya 36,51% ditentukan oleh faktor lain.

Berdasarkan hasil penelitian, maka disarankan pimpinan bisa lebih memberikan kepercayaan dan tanggung jawab yang penuh kepada karyawan dalam bekerja dan perusahaan harus mampu untuk memberikan motivasi kepada karyawan untuk memiliki rasa kreatifitas yang tinggi dalam melakukan pekerjaan dan lebih memperhatikan kerjasama karyawan dalam *teamwork* agar dapat terjalin dengan baik dan harmonis yang akan membantu terciptanya kerjasama tim yang solid dalam bekerja agar seluruh tugas dan tanggung jawab yang diberikan dapat diselesaikan dengan baik dan optimal.

KATA PENGANTAR



Puji Syukur dan Alhamdulillah penulis ucapkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **"Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang"**. Maksud dari penyusunan karya ilmiah ini adalah untuk memenuhi dan melengkapi salah satu syarat dalam menyelesaikan Strata Satu (S1) pada program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penelitian dan penulisan skripsi ini Penulis banyak mendapatkan bantuan, dorongan dan petunjuk dari berbagai pihak. Untuk itu Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Kamaruddin S.E, M.S selaku pembimbing I, dan Ibu Rahmiati S.E, M,Sc selaku pembimbing II, yang membimbing Penulis dalam menyelesaikan penelitian dan penulisan skripsi ini.
2. Ibu Erni Masdupi M.Si, Ph.D dan Ibu Rini Sarianti S.E, M,Si selaku penguji yang telah memberikan masukan kepada penulis bagi penyempurnaan skripsi ini.
3. Bapak Prof. Dr. Yunia Wardi, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

4. Ibu Erni Masdupi, S.E, M.Si, Ph.D selaku ketua Program Studi Manajemen dan Ibu Rahmiati, S.E, M.Sc selaku sekretaris Program Studi Manajemen Universitas Negeri Padang yang telah membantu dalam kelancaran proses administrasi dalam penulisan skripsi ini.
5. Bapak Abror S.E, M.E selaku pembimbing akademik yang banyak membimbing penulis dalam perkuliahan.
6. Bapak Hendra Mianto, A.Md selaku staf Tata Usaha Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu dalam kelancaran proses administrasi dalam penulisan skripsi ini.
7. Bapak dan Ibu Staf Perpustakaan Universitas Negeri Padang dan Ruang Baca Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan penulis kemudahan dalam mendapatkan bahan perkuliahan dan karya ilmiah.
8. Bapak dan Ibu, Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan ilmu dalam penulisan karya ilmiah ini.
9. Bapak dan Ibu Staf Tata Usaha Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan bantuan administrasi dan membantu kemudahan dalam penelitian dan penulisan skripsi ini.
10. Teristimewa penulis ucapkan pada Ayahanda dan Ibunda tercinta beserta adik-adik tersayang, yang telah mencukupi materi, dan mendoakan penulis demi penyelesaian Strata Satu (S1) ini.

11. Dan teristimewa juga penulis ucapkan pada teman-teman Manajemen 2007 dan teman baik SMA Negeri 2 Padang yang telah memberikan motivasi dan semangat demi terwujudnya impian penulis.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan menjadi kebaikan dan diridhoi oleh Allah SWT.

Penulis menyadari sepenuhnya hasil penelitian ini masih memiliki kekurangan dan jauh dari kesempurnaan baik dari sistematika penulisan maupun dari pemilihan kata yang digunakan. Untuk itu penulis mengharapkan kritik yang membangun demi kesempurnaan penelitian penulis yang lain di masa yang akan datang.

Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan pihak yang bersangkutan. Atas perhatian dari semua pihak, penulis mengucapkan terima kasih.

Padang, Januari 2012

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Pembatasan Masalah	9
D. Perumusan Masalah.....	10
E. Tujuan Penelitian	11
F. Manfaat Penelitian	11
BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS	
A. Kajian Teori	13
1. Kepuasan Kerja.....	13
a. Pengertian Kepuasan Kerja.....	13
b. Teori Kepuasan Kerja	15
c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	18
e. Indikator Kepuasan Kerja.....	18
2. Kepemimpinan.....	19
a. Pengertian Kepemimpinan	19
b. Teori Kepemimpinan	21
c. Tipe-tipe Kepemimpinan.....	23

d. Fungsi Kepemimpinan	25
e. Indikator Kepemimpinan.....	27
3. Budaya Organisasi	28
a. Pengertian Budaya Organisasi	28
b. Fungsi Budaya Organisasi	30
c. Model-model Budaya Organisasi	31
d. Karakteristik Budaya Organisasi	33
e. Indikator Budaya Organisasi.....	34
f. Dimensi Budaya Organisasi	35
g. Ciri-ciri Budaya Organisasi	39
h. Tipe-tipe Budaya Organisasi	40
4. Iklim Organisasi.....	41
a. Pengertian Iklim Organisasi	41
b. Dimensi Iklim Organisasi	42
c. Indikator Iklim Organisasi.....	43
B. Hubungan Antar Variabel.....	44
C. Penelitian Relevan	46
D. Kerangka Konseptual	47
D. Hipotesis	48

BAB III METODE PENELITIAN

A. Ruang Lingkup Jenis Penelitian.....	50
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	50
C. Populasi dan Sampel	51
D. Jenis dan Sumber Data.....	52
E. Teknik Pengumpulan Data.....	52
F. Defenisi Operasional.....	53

G. Instrumen Penelitian	55
H. Uji Coba Instrumen.....	57
I. Teknik Analisis Data	59
1. Analisis Deskriptif.....	59
2. Analisis Induktif.....	62

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian.....	68
1. Gambaran Umum Perusahaan	68
2. Karakteristik Responden.....	70
3. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	72
4. Uji Asumsi.....	80
5. Hasil Analisis Data	82
B. Pembasan Hasil Penelitian	91

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	98
B. Saran.....	99

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Rekapitulasi Absensi.....	5
Tabel 3.1 Daftar Skor Jawaban Pernyataan	56
Tabel 3.2 Daftar Skor Jawaban Pernyataan	56
Tabel 3.3 Kisi-kisi Kuisisioner Penelitian	56
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas	59
Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas.....	59
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	71
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	71
Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Variabel (X1).....	73
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Variabel (X2).....	75
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel (X3).....	77
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel (Y).....	79
Tabel 4.7 Uji F	84
Tabel 4.8 Uji t	85
Tabel 4.9 Uji t	86
Tabel 4.10 Uji t	87
Tabel 4.11 Uji t	87
Tabel 4.12 Rekapitulasi Hasil Pengolahan Data	90

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual.....	48
Gambar 3.1 Struktur Hubungan Variabel.....	62
Gambar 3.2 Struktur Hubungan Variabel X1 ke X2.....	63
Gambar 3.3 Struktur Hubungan Variabel X1 ke X3.....	63
Gambar 3.4 Struktur Hubungan Variabel X2 ke X3.....	63
Gambar 3.5 Struktur Hubungan Variabel X1,X2,X3 terhadap Y.....	64
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	70
Gambar 4.2 P-P Plot.....	81
Gambar 4.3 Scatterplot.....	82
Gambar 4.4 Diagram Jalur.....	83
Gambar 4.5 Struktur Pengaruh Variabel.....	88

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam era globalisasi saat ini peranan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam segala bidang, baik ekonomi, sosial dan budaya. Organisasi merupakan salah satu penggerak sumber daya manusia khususnya didalam lembaga atau perusahaan dalam mencapai keberhasilan. Keberhasilan organisasi ditentukan oleh peranan sumber daya yang cakap, terampil dan berpendidikan. Untuk menjalankan semua itu perusahaan memerlukan kepemimpinan, budaya organisasi dan iklim organisasi yang baik dan mendukung untuk dapat memberikan kepuasan kerja karyawan agar dapat meningkatkan produktifitas dan kinerjanya.

Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja, yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan, yaitu : (1). Perspektif kemanusiaan, manusia berhak diberlakukan adil dan hormat, dan kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. (2). Perspektif Kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan, perbedaan kepuasan kerja antara unit-unit organisasi dapat mendiagnosis terjadinya potensi persoalan dalam organisasi.

Karyawan merupakan salah satu sumber daya yang menjalankan aktifitas di dalam suatu organisasi. Baik sebagai pembuat perencanaan organisasi, maupun sebagai pelaksana dari kegiatan organisasi tersebut. Tercapai atau tidaknya tujuan suatu organisasi yang telah ditetapkan akan tergantung kepada karyawan yang ada dalam organisasi tersebut.

Setiap unit usaha dituntut untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawannya agar dapat mendorong karyawan tersebut untuk bekerja dan melaksanakan tugasnya dengan lebih giat. Oleh sebab itu perlu diciptakan lingkungan kerja yang baik dan kondusif. Salah satu upaya yang dilakukan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif adalah melalui pimpinan yang mampu mengadakan perubahan kearah yang lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi.

Pimpinan organisasi yang berupaya memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal merupakan kunci utama untuk mengembangkan organisasi agar organisasi dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Seorang pemimpin atau manajer adalah orang yang memiliki posisi tertentu dalam hierarki organisasi. Ia harus dapat membuat perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan serta membuat keputusan yang efektif. Sumber daya manusia memiliki perilaku yang berbeda. Perilaku manusia mencerminkan cara dan kesungguhan mereka bekerja, dimana hal ini akan mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan dari suatu organisasi. Pimpinan harus dapat memahami perilaku pegawainya agar dapat

memotivasi dan mempengaruhinya untuk bisa melaksanakan tugas yang sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi.

Menurut Robbins (1996 : 182) variabel – variabel yang dapat dijadikan indikasi tinggi atau rendahnya kepuasan kerja adalah produktifitas kerja karyawan, absensi atau tingkat kemangkiran karyawan, tingkat keluar masuk karyawan (*turn over*). Apabila indikasi menurunnya kepuasan kerja karyawan tersebut muncul ke permukaan, maka hendaknya segera ditangani supaya tidak merugikan perusahaan.

Kepuasan kerja karyawan adalah salah satu masalah yang menjadi perhatian besar bagi PT. SEMEN PADANG bagian Departemen Sumber Daya Manusia. PT. SEMEN PADANG merupakan suatu perusahaan industri pertambangan yang bergerak di bidang produksi semen yang berada dibawah

pengawasan PT. SEMEN GRESIK Tbk (Semen Gresik Group). Departemen Sumber Daya Manusia terdiri dari 3 bagian, yaitu : Biro Personalia, Biro Perencanaan Pengembangan dan Biro Pusdiklat. PT. Semen Padang menerapkan sistem aturan disiplin bagi karyawan-karyawan yang melakukan pelanggaran sistem operasionalisasi pekerjaan dan akan ditindak lanjuti serta diproses dan dikenakan sanksi sesuai dengan kesepakatan rapat umum pemegang saham (RUPS).

Dari observasi yang penulis lakukan pada kantor PT. SEMEN PADANG bagian Departemen Sumber Daya Manusia, permasalahan sumber daya manusia masih terlihat, diantaranya adalah kepuasan kerja karyawan yang relatif rendah. Rendahnya kepuasan kerja karyawan PT. SEMEN PADANG bagian Departemen Sumber Daya Manusia dapat dilihat dari data absensi karyawan selama bulan Januari-Desember 2010.

Tabel 1.1 : Rekapitulasi Ketidakhadiran Dan Data Jumlah Karyawan Departemen SDM PT. Semen Padang Tahun 2010.

Bulan	Jumlah Karyawan (1)	Hari Kerja (Hari) (2)	Jumlah Mangkir (Orang) (3)	Tingkat Kemangkiran $4 = \frac{3}{1 \times 2} \times 100\%$
Januari	39	25	3	4,68 %
Februari	39	24	2	3,25 %
Maret	39	26	1	1,50 %
April	39	26	3	4,50 %
Mei	39	24	2	3,25 %
Juni	39	26	2	3,00 %
Juli	39	26	1	1,50 %
Agustus	39	25	2	3,12 %
September	39	24	4	6,50 %
Oktober	39	26	3	4,50 %
November	39	25	3	4,68 %
Desember	39	25	2	3,12 %

Sumber : Data Sekunder (diolah) 2011

Angka kemangkiran di atas diperoleh dengan menggunakan rumus (Umar, 2004) sebagai berikut :

$$\text{Tingkat kemangkiran} = \frac{\text{Jumlah pegawai yang absen perbulan}}{\text{Jumlah pegawai} \times \text{Hari kerja perbulan}} \times 100\%$$

Pada Tabel 1.1 terlihat adanya fluktuasi tingkat kemangkiran karyawan (ketidakhadiran karyawan tanpa alasan yang jelas) di mana kemangkiran yang paling besar terjadi pada bulan September sebesar 6,50%, sedangkan yang paling rendah tingkat kemangkirannya terjadi pada bulan Maret dan Juni sebesar 1,50%. Data ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang masih

rendah. Yaitu ditandai dengan ketidakhadiran karyawan untuk masuk dalam bekerja, sehingga berdampak kurang baik pada pekerjaan di perusahaan.

Menurut Robbins (2003: 103) “Secara umum kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya”. Sikap tersebut berasal dari persepsi individu tentang pekerjaannya. Dari studi yang penulis lakukan melalui observasi dan wawancara dengan karyawan diketahui bahwa rendahnya kepuasan kerja karyawan diduga disebabkan oleh sikap pemimpin dalam perusahaan yang kurang memperhatikan karyawan, hal ini terlihat dari pengambilan keputusan dengan cepat yang dilakukan tanpa memperhatikan masukan dan ide-ide baru dari karyawan. Serta sikap pimpinan yang memberikan perlakuan yang berbeda terhadap karyawannya, hal ini terlihat pada pimpinan sering memberikan tugas dan tanggung jawab, pelatihan-pelatihan kepada karyawan yang mempunyai hubungan emosional yang lebih dekat.

Adapun permasalahan lainnya berdasarkan pengamatan yaitu terlihat fenomena-fenomena mengenai sikap karyawan terhadap kewajiban, tanggung jawab dan beban kerja terkadang dilalaikan. Seperti tidak berada ditempat kerja di saat jam kerja atau saat-saat yang dibutuhkan. Kerjasama (baik keatas, kesamping maupun kebawah) terlihat kurang harmonis, kurang bersahabat serta kurang menyesuaikan diri pada budaya perusahaan.

Rendahnya kepuasan kerja karyawan PT .Semen Padang bagian Dept. SDM juga disebabkan karena budaya organisasi yang kurang kondusif. Budaya organisasi merupakan karakteristik dari suatu organisasi yang mempengaruhi semua aspek organisasi dan perilaku anggotanya secara individual dan kelompok serta sikap dan perilaku anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja anggota dan organisasi. Seorang pemimpin harus bisa membuat suatu budaya organisasi yang kuat, dalam arti budaya tersebut diikuti, dijalankan oleh seluruh anggota organisasi, dan seorang pemimpin juga harus mampu untuk mempertahankan budaya organisasi dari perusahaan tersebut. Apabila budaya organisasi tersebut telah dijalankan dengan baik maka budaya organisasi tersebut dapat menstimulir timbulnya semangat dalam bekerja yang akhirnya dapat memberikan kepuasan dalam bekerja.

Dari pengamatan di lapangan penulis temukan adanya tata pergaulan yang kurang baik yang terlihat adanya kelompok-kelompok antara sesama karyawan yang bergaul hanya dengan karyawan dari satu daerah yang sama. Kecemburuan sosial antara sesama karyawan yang disebabkan oleh sikap pimpinan yang memberikan perlakuan yang berbeda diantara sesama karyawan.

Selain faktor kepemimpinan dan budaya organisasi, iklim organisasi juga merupakan salah satu faktor yang penting diperhatikan untuk melihat kepuasan kerja karyawan menurut Rivai (2010:860). Iklim organisasi melukiskan lingkungan internal organisasi dan berakar pada budaya organisasi. Umumnya,

iklim organisasi dengan mudah dapat dikontrol oleh pemimpin atau manajer. Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi mengenai dimensi-dimensi iklim organisasi. Dimensi-dimensi dari iklim organisasi menurut Altman dalam Wirawan (2007:129) yaitu : (1). Keadaan lingkungan fisik tempat kerja. (2). Keadaan lingkungan sosial. (3). Pelaksanaan sistem manajemen. (4). Budaya organisasi/perusahaan. Iklim organisasi mempengaruhi perilaku anggota organisasi yang kemudian mempengaruhi kinerja mereka dan kemudian mempengaruhi kinerja organisasi.

Berdasarkan observasi yang penulis lakukan, fenomena yang terjadi pada iklim organisasi PT. Semen Padang yaitu adanya kecemburuan sosial antara sesama karyawan. Kurangnya kerjasama antar pegawai (*teamwork*) yang terlihat pada saat mereka bekerja, serta kurang terjalinnya sistem komunikasi yang baik antara sesama karyawan dan kurang terjalinnya hubungan emosional didalam organisasi antara karyawan yang satu dengan yang lainnya.

Bertitik tolak dari permasalahan di atas, penulis merasa tertarik dan perlu untuk meneliti berbagai aspek yang berkenaan dengan fenomena di atas, serta mengkaji lebih lanjut kedalam bentuk skripsi yang berjudul : ***"Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang"***.

B. Identifikasi Masalah

Dalam hal ini penulis membahas variabel-variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja secara spesifik dengan melihat fenomena, fakta dan data yakni mengenai pembahasan PT. SEMEN PADANG bagian Departemen Sumber Daya Manusia. Bertitik tolak dari latar belakang masalah diatas, maka penulis mengidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut :

1. Pelaksanaan fungsi kepemimpinan pada PT. SEMEN PADANG bagian Departemen Sumber Daya Manusia yang belum berjalan sebagaimana mestinya.
2. Budaya Organisasi PT. SEMEN PADANG bagian Departemen Sumber Daya Manusia yang belum mendukung dan kurang kondusif.
3. Iklim Organisasi PT. SEMEN PADANG bagian Departemen Sumber Daya Manusia yang kurang baik.
4. Kepuasan kerja karyawan PT. SEMEN PADANG bagian Departemen Sumber Daya Manusia masih rendah.
5. Kurangnya arahan dan pendekatan pemimpin dalam meningkatkan semangat kerja karyawan.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah maka pembahasan permasalahan kepuasan kerja karyawan dalam penelitian ini di PT. SEMEN PADANG bagian Departemen Sumber Daya Manusia. Penulis membatasi variabel yang diduga

erat kaitannya dengan kepuasan kerja dan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT. SEMEN PADANG bagian Departemen Sumber Daya Manusia yaitu Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan masalah yang diteliti sebagai berikut:

1. Sejauh mana pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. SEMEN PADANG bagian Departemen SDM?
2. Sejauh mana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. SEMEN PADANG bagian Departemen SDM?
3. Sejauh mana pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. SEMEN PADANG bagian Departemen SDM?
4. Sejauh mana pengaruh kepemimpinan melalui iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. SEMEN PADANG bagian Departemen SDM?
5. Sejauh mana pengaruh kepemimpinan melalui budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. SEMEN PADANG bagian Departemen SDM?
6. Sejauh mana pengaruh budaya organisasi melalui iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. SEMEN PADANG bagian Departemen SDM?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. SEMEN PADANG bagian Departemen SDM.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. SEMEN PADANG bagian Departemen SDM.
3. Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. SEMEN PADANG bagian Departemen SDM
4. Pengaruh kepemimpinan melalui budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. SEMEN PADANG bagian Departemen SDM.
5. Pengaruh kepemimpinan melalui iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. SEMEN PADANG bagian Departemen SDM.
6. Pengaruh budaya organisasi melalui iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. SEMEN PADANG bagian Departemen SDM.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberi manfaat antara lain :

1. Bagi Penulis

Penelitian ini sebagai tambahan pengalaman yang sangat berarti dalam menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh di bangku kuliah terutama

pengetahuan di bidang manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia. Serta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

2. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia khususnya tentang pentingnya kepemimpinan, lingkungan kerja dan iklim organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

3. Bagi Perusahaan

Sebagai masukan kepada perusahaan dalam mengambil kebijakan terutama mengenai permasalahan ini. Tulisan ini juga dapat dijadikan salah satu sumber bacaan yang dapat dipertimbangkan dalam pemecahan masalah yang relevan, dan diharapkan dapat memberikan tambahan referensi bagi masyarakat ilmiah yang berminat melakukan penelitian pada bidang yang sama khususnya mengenai masalah sumber daya manusia.

4. Bagi Peneliti Lebih Lanjut

Sebagai bahan informasi dan bahan pertimbangan bagi peneliti yang melakukan penelitian berikutnya yang sejenis.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teoritis

1. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang mengkaji tentang perilaku orang-orang dalam suatu organisasi. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual pada dasarnya, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Menurut Robbins (2003: 103) “Secara umum kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya”. Sikap tersebut berasal dari persepsi individu tentang pekerjaannya. Sedangkan menurut Anoraga (2004:180) kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan kerja.

Menurut Handoko (1996: 193) pengertian kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ini nampak

dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Menurut Rivai (2010: 856) kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan sikap seseorang atas perasaan senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Menurut Mangkunegara (2009:117) Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas.

Kepuasan kerja dapat dilihat dari baik atau tidaknya hasil kerja seseorang tentunya diawali oleh puas atau tidaknya yang bersangkutan dalam merespon lingkungan kerjanya. Berdasarkan hasil pekerjaan, maka kepuasan kerja terbagi atas kepuasan kerja di dalam pekerjaan, kepuasan kerja di luar pekerjaan dan kombinasi keduanya. Kepuasan kerja di dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati di dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana kerja yang baik. Kepuasan kerja di luar pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang dinikmati di luar pekerjaan dengan memperoleh balas jasa agar pegawai dapat membeli kebutuhannya. Kepuasan kerja kombinasi antara kepuasan kerja di dalam pekerjaan dengan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya.

Pegawai akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak.

Semakin kecil perbedaan antara yang diterima dengan yang seharusnya maka makin besar kepuasannya. Mengenai kepuasan kerja sampai pada tingkat tertentu adalah relatif bagi setiap orang. Berdasarkan beberapa pengertian mengenai kepuasan kerja dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu bentuk perasaan seseorang atas puas atau tidak puasnya terhadap lingkungan kerja, kompensasi, dan hal lain yang terkait dengan pekerjaannya.

b. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja memusatkan perhatian kepada faktor-faktor dalam diri orang atau pegawai yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku. Menurut Rivai (2010: 856) ada 3 macam teori tentang kepuasan kerja yaitu:

1. *Equity theory* (Teori Keadilan)

Equity Theory dikembangkan dengan prinsip bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau ketidakadilan (*inequity*). Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi ini diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain sekantor maupun di tempat lain.

Menurut teori ini elemen elemen dari equity ada tiga, yaitu: masukan (*input*), hasil (*outcomes*), pembandingan (*comparison person*), dan keadilan-ketidakadilan (*equity inequity*). *Input* (masukan) adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai sebagai sumbangan terhadap pekerjaan. *Outcomes* (adil) adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai sebagai hasil dari pekerjaan, karena dalam melakukan pekerjaan pasti para pegawai mendapatkan hasil yang baik. *Comparison person* (pembandingan) bisa berupa seseorang di sebuah kantor atau di tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri di waktu lampau. menurut teori ini pegawai merasa puas atau tidak puas apabila adanya rasa keadilan dalam situasi, apalagi dalam situasi pekerjaan.

Prinsip dari teori ini adalah orang akan merasa puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau ketidakadilan atas situasi dalam bekerja.

2. *Discrepancy Theory* (Teori Ketidakadilan)

Dalam teori ini kepuasan kerja diukur dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya diperoleh seseorang dengan kenyataan yang dia rasakan. Artinya kepuasan kerja seseorang itu tergantung pada antara apa yang diinginkan seperti kehormatan, prestasi, gaji, fasilitas berupa perumahan, kesehatan, transportasi, dan lain-lain dengan apa yang ia rasakan atau apa yang diperolehnya

melalui pekerjaan. Orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkannya dan apa yang dirasakannya.

3. *Two Factor Theory* (Teori dua factor)

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dengan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Teori ini membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu (1) kelompok *motivator/satisfier* dan (2) kelompok *dissatisfier*.

Kelompok *satisfier/motivator* adalah factor atau situasi yang terbukti sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari prestasi / pencapaian (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), tanggung jawab (*responsibility*) dan kemajuan (*advancement*). Hadirnya factor ini akan menimbulkan kepuasan. Kelompok yang kedua, yaitu kelompok *dissatisfier*, ialah factor yang terdiri kebijakan dan penyelenggaraan perusahaan (*company policy and administration*) teknis supervisi (*technical supervision*), gaji (*salary*), hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*), kondisi kerja (*working condition*), jaminan kerja (*job security*) dan status. Perbaikan terhadap kondisi ini akan mengurangi ketidakpuasan tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Robbin (2003:112) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- 1) Pekerjaan yang secara mental menantang
- 2) Imbalan yang setimpal
- 3) Kondisi kerja yang mendukung
- 4) Mitra kerja yang mendukung

Sedangkan menurut Hasibuan (2009: 203) faktor-faktor kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Balas jasa yang adil dan layak
- 2) Penempatan yang tepat dan sesuai dengan keahlian
- 3) Berat ringannya pekerjaan
- 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan
- 5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- 6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- 7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak

d. Indikator Kepuasan Kerja

Berdasarkan teori diatas dan menurut Rivai (2010:860) yang mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah:

- 1) Pekerjaan
- 2) Gaji
- 3) Kesempatan untuk maju

4) Rekan kerja

2. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Fiedler dalam Amirullah dan Budiyono (2004:245) kepemimpinan adalah hubungan dimana seseorang (pemimpin) mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama melaksanakan tugas-tugas yang saling berkaitan guna mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin dan atau kelompok. Pemimpin adalah seseorang yang wewenang dan kepemimpinannya, menggairahkan bawahan untuk sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Sunindhia (1993:27) adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Dan kepemimpinan menurut Rivai (2009:2) adalah:

”proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi , memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan menurut Davis dan Newstrom (1990:152) adalah proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias mencapai tujuan.

Ivancevich (2005:194) menjelaskan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan. Kepemimpinan memakai pengaruh dalam lingkup atau situasi organisasi, untuk menghasilkan efek yang berarti dan berdampak langsung terhadap pencapaian tujuan yang menantang

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan memotivasi bawahan serta kemampuan berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Stringer dalam Wirawan (2008:138) menyatakan bahwa perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi. Ada tiga alasan mengapa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi, yaitu:

- 1) Kepemimpinan merembes ke semua unit dan aktivitas organisasi.
- 2) Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh paling besar terhadap iklim organisasi.

- 3) Kepemimpinan merupakan faktor penentu iklim organisasi yang paling mudah dirubah, jadi perubahan pada iklim organisasi dapat dicapai melalui perubahan kepemimpinan.

Menurut Hickman dan Silva dalam Supratikno (2006 : 37) untuk dapat menjadi pembangun budaya organisasi seorang pemimpin harus memiliki kesadaran kultural yang tinggi. Kesadaran kultural mencakup tiga aspek :

1. Komitmen terhadap tujuan bersama.
2. Kompetensi untuk mewujudkan kinerja superior.
3. Konsistensi dalam melanggengkan komitmen dan kompetensi.

Perlu disadari bahwa budaya organisasi tak dapat bertahan jika terjadi perubahan dramatis setiap kali terjadi pergantian pemimpin organisasi. Melalui penilaian yang efektif terhadap budaya organisasi yang berlaku, pemimpin bukan saja membiarkan budaya organisasi untuk terus digunakan, tetapi juga memberi peluang bagi pemimpin tersebut untuk mengambil langkah-langkah penyesuaian dan jika memang diperlukan mengubah budaya organisasi seiring berjalannya waktu sesuai situasi lingkungan dan kondisi organisasi.

b. Teori Kepemimpinan

Gibson dalam Anoraga dan Soegiastuti (1996:200) mengemukakan bahwa teori kepemimpinan dapat dibedakan atas empat golongan besar

- 1) Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori ini sering disebut teori "*The Great Man*" yang menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan menjadi pemimpin ia akan menjadi pemimpin apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin. Apabila ia tidak mempunyai sifat tersebut, maka ia akan berusaha memperolehnya dengan cara mempelajari sejarah pemimpin-pemimpin besar untuk menemukan ciri yang dimiliki mereka.

2) Teori Kelompok

Anggapan dari teori ini adalah supaya kelompok bisa mencapai tujuan maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikutnya.

3) Teori Situasional dan Model Kontijensi

Model kepemimpinan kontijensi berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Adapun situasi yang menyenangkan itu diterangkan oleh Fiedler dalam Anoraga dan Soegiastuti (1996:202) dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris seperti berikut:

- a) Hubungan pemimpin-anggota (pemimpin diterima oleh para pengikutnya)
- b) Derajat dari struktur tugas
- c) Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat wewenang formal.

Manakala terjadi hal yang sebaliknya maka menurut Fiedler akan tercipta situasi yang tidak menyenangkan bagi pemimpin.

4) Teori Jalur-Tujuan (Path-Goal Theory)

Teori ini menganalisis dampak kepemimpinan (terutama pemimpin) terhadap motivasi bawahan, kepuasan dan pelaksanaan kerja.

c. Tipe-tipe Kepemimpinan

Evans dan House dalam Anoraga dan Soegiastuti (1996:202) memasukkan empat tipe atau gaya kepemimpinan:

- a) Kepemimpinan Direktif (*Directive Leadership*), bawahan mengetahui apa yang diinginkan karyawan, jadwal kerja yang harus diselesaikan dan memberikan pedoman yang khusus tentang bagaimana menyelesaikan tugasnya.
- b) Kepemimpinan Suportif (*Supportive Leadership*), bersikap ramah tamah dan melitahkan kepedulian terhadap kebutuhan anggotanya.
- c) Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership*), berkonsultasi dengan bawahan dan menerima saran-saran mereka sebelum membuat keputusan
- d) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi (*Achievement Oriented*), mengatur tujuan-tujuan yang memiliki tantangan dan mengharapkan anggotanya bekerja dengan kinerja tertinggi mereka. Pemimpin akan bersifat fleksibel dan mampu menjalankan

beberapa atau keseluruhan perilaku yang tergantung pada situasinya. Situasi tersebut meliputi faktor kontingensi, lingkungan yang diluar kendali pimpinan (struktur tugas sistem teoritis formal dan kelompok kerja).

Menurut Hasibuan (2009:170) tipe kepemimpinan ada empat :

1) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pemimpin itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Orientasi kepemimpinan difokuskan untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.

2) Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan.

3) Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif adalah seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan

kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya.

4) Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan yang menekankan perilaku pimpinan untuk membuat keputusan dari waktu ke waktu secara efektif dalam rangka mempengaruhi orang lain.

d. Fungsi Kepemimpinan

Rivai (2009:34) mengemukakan bahwa secara operasional terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1) Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpinan sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

2) Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

3) Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

4) Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.

5) Fungsi Pengendalian

Bermaksudkan bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif. Sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Sedangkan menurut Siagian dalam Amirullah dan Budiono (2004:245) mengemukakan bahwa terdapat lima fungsi kepemimpinan yang hakiki, yaitu:

1) Fungsi Penentu Arah

Keterbatasan sumber daya organisasi mengharuskan pemimpin untuk mengelolanya dengan efektif, dengan kata lain arah yang hendak dicapai oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang ada.

2) Fungsi Juru Bicara

Fungsi ini mengharuskan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan.

3) Fungsi Komunikator

Ini lebih ditekankan pada kemampuan pemimpin untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

4) Fungsi Mediator

Konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan kepentingan dalam organisasi menuntut kehadiran seorang pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.

5) Fungsi Integrator

e. Indikator Kepemimpinan

Sebagai seorang pemimpin, seharusnya didalam praktek sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktekkan fungsi kepemimpinan dalam kehidupan organisasi. Berdasarkan beberapa teori diatas, indikator yang digunakan untuk menilai persepsi karyawan tentang kepemimpinan adalah :

- 1) Mengarahkan.
- 2) Komunikator.
- 3) Fungsi partisipasi.
- 4) Mediator

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan nilai-nilai, dan harapan. Budaya sebagai “suatu pola teladan dari penerimaan dasar ketika ditemukan, atau yang dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu sebagai upaya belajar untuk mengatasi permasalahan dari adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup lancar untuk jadi pertimbangan yang sah, dan budaya digunakan untuk mengajarkan ke anggota baru sebagai cara yang benar untuk merasa, berpikir, dan merasakan dalam hubungan dengan masalah.

a. Pengertian budaya Organisasi

Menurut Schein dalam Luthans (2006 : 124) menyatakan budaya organisasi adalah pola asumsi dasar diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.

Menurut Robbins (2010 : 62) budaya organisasi adalah nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak.

Menurut Davis dalam Sobirin (2007 : 131) budaya perusahaan adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan atau pedoman berperilaku dalam organisasi.

Menurut Turner dalam Kasali (2005 : 285) budaya organisasi merupakan norma-norma perilaku, social dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap dan prioritas para anggotanya.

Sedangkan menurut Owen dalam Wirawan (2007 : 9) budaya organisasi adalah norma yang menginformasikan anggota organisasi mengenai apa yang dapat diterima dan apa yang tidak dapat diterima, nilai-nilai dominan yang dihargai organisasi diatas yang lainnya, asumsi dasar dan kepercayaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi, peraturan main yang harus dipelajari jika orang ingin dapat sejalan dan diterima sebagai anggota organisasi, peraturan main yang harus dipelajari jika orang ingin dapat sejalan dan diterima sebagai anggota organisasi, dan filsafat yang mengarahkan organisasi dalam berhubungan dengan karyawan dan kliennya.

Menurut Wirawan (2008 : 130) budaya suatu organisasi sangat mempengaruhi iklim organisasinya. Baik budaya organisasi maupun iklim organisasi mempengaruhi perilaku organisasi dan anggota organisasi yang kemudian mempengaruhi kinerja mereka serta pelaksanaan budaya organisasi yang baik akan menciptakan iklim organisasi yang kondusif.

Budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi, bukan individu anggotanya. Jika organisasi disamakan dengan manusia, maka budaya organisasi merupakan personalitas atau kepribadian organisasi. Akan tetapi, budaya organisasi membentuk perilaku anggota organisasi. Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem yang berisikan norma-norma berperilaku, sosial dan moral yang dianut oleh setiap individu di dalamnya untuk mengarahkan tindakan mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2007 : 262) budaya melakukan sejumlah fungsi didalam sebuah organisasi, yaitu :

- 1) Budaya mempunyai berperan sebagai penentu batas-batas, artinya kultur menciptakan perbedaan atau distingsi antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- 2) Budaya memuat identitas bagi anggota organisasi.
- 3) Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar dari pada keuntungan individu.

- 4) Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial, kultur adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan.
- 5) Budaya bertindak sebagai mekanisme *sense-making* serta kendali yang menuntunan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Para karyawan memebentuk suatu persepsi subjektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat. Mempekerjakan individu yang nilai-nilainya tidak segaris dengan nilai-nilai organisasi itu mungkin akan menghasilkan karyawan yang kurang motivasi dan komitmen, serta tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka dan oleh organisasi itu sendiri.

c. Model-model Budaya Organisasi

Menurut Hoy dan Miskel dalam Wirawan (2008:17) mengemukakan model budaya organisasi sebagai berikut :

1. *Norma*

Norma merupakan elemen dasar dari budaya suatu organisasi.

Norma biasanya tidak tertulis dan harapan informal yang terjadi

dibawah pengalaman yang secara langsung mempengaruhi perilaku. Norma lebih dapat dilihat dari nilai atau asumsi yang dimengerti tanpa diucapkan. Oleh karena itu, norma merupakan alat untuk memahami aspek-aspek lain dari kehidupan organisasi. Disamping itu jika ingin mengubah perilaku organisasi, sangat penting untuk mengetahui dan memahami norma-norma dari budaya organisasi.

2. *Nilai-nilai Bersama*

Nilai-nilai merupakan konsepsi mengenai apa yang diharapkan. Norma-norma mendasari asumsi budaya dan terletak di lapisan tengah budaya. Nilai-nilai mendefinisikan apa yang harus dilakukan anggota organisasi agar sukses dalam organisasi. Nilai-nilai bersama mendefinisikan karakter dasar organisasi dan memberikan identitas organisasi.

3. *Asumsi-asumsi dimengerti tanpa diucapkan*

Pada level paling dalam dari budaya organisasi adalah asumsi yang dimengerti oleh anggota organisasi tanpa diucapkan (*tacit assumptions*). Budaya merupakan pola asumsi dasar yang telah ditemukan atau dikembangkan oleh anggota organisasi ketika belajar untuk menyelesaikan problem yang dihadapi dilingkungan eksternal dan internal. Pola ini telah bekerja dengan baik sehingga dianggap valid dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar

untuk berfikir dan merasa dalam hubungannya dengan problem tersebut.

d. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Luthans (2006 : 125) budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting, diantaranya adalah :

1. Aturan perilaku yang diamati.

Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.

2. Norma.

Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi “jangan melakukan terlalu banyak ; jangan, terlalu sedikit.”

3. Nilai dominan

Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama.

4. Filosofi

Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlukan.

5. Aturan

Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan.

6. Iklim organisasi

Ini merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

e. Indikator Budaya Organisasi

Dalam Robbins (2007 : 256) dikemukakan karakteristik primer yang bersama-sama, menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi, yaitu :

1. *Inovasi dan keberanian mengambil resiko.* Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. *Perhatian pada hal-hal rinci.* Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. *Orientasi hasil.* Sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil, ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. *Orientasi orang.* Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil tersebut pada orang-orang di dalam organisasi itu.

5. *Orientasi tim*. Se jauh mana kegiatan kerja di organisasikan pada tim ketimbang pada individu-individu.
6. *Keagresifan*. Se jauh mana orang bersifat agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. *Stabilitas*. Se jauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

f. Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Achmad Sobirin (2007 : 187) dimensi budaya organisasi dikelompokkan menjadi 6 dimensi :

1. *Process oriented vs. Result oriented*.

Dimensi ini mengkontrasikan organisasi yang berorientasi proses dengan organisasi yang berorientasi hasil. Pada *process oriented culture*, perhatian organisasi lebih ditujukan pada proses aktivitas yang berjalan selama ini dan se jauh mana orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut patuh terhadap ketentuan-ketentuan atau kebijakan yang telah digariskan organisasi. Akibatnya secara *behavioral*, menyebabkan orang-orang yang bekerja dalam organisasi tersebut cenderung menghindari resiko, tidak antusias dalam pekerjaannya dan menganggap kehidupan sehari-hari dalam organisasi hanyalah sebuah rutinitas belaka. Kreativitas dan inovasi

tampaknya sulit dikembangkan dalam kultur semacam ini kecuali mereka ditunjukkan bahwa organisasi lain telah melakukannya.

Sementara itu pada *result oriented* perhatian organisasi lebih ditujukan pada hasil kegiatan ketimbang prosesnya sehingga seringkali organisasi tidak mempedulikan bagaimana proses dilakukan.

2. *Employee oriented vs. Job oriented.*

Employee oriented culture menggambarkan lingkungan internal organisasi yang dipenuhi oleh para pekerja yang menginginkan agar pihak organisasi terlebih dahulu memperhatikan kepentingan-kepentingan mereka sebelum berorientasi pada pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kata lain *employee oriented culture* beranggapan bahwa organisasi harus bertanggung jawab terhadap semua aspek kehidupan karyawan jika organisasi menghendaki kinerja mereka membaik.

Sementara itu, *job oriented culture* beranggapan bahwa para karyawan harus mendahulukan pekerjaan sebelum menuntut dipenuhinya kepentingan-kepentingan mereka. Dengan demikian, dengan *job oriented culture* karyawan seolah-olah mendapat tekanan untuk segera menyelesaikan pekerjaan.

3. *Parochial vs. Professional.*

Parochial culture menjelaskan bahwak tingkat kebergantungan karyawan pada atasan dan pada organisasi cenderung sangat tinggi. Karyawan merasa dirinya adalah bagian dari organisasi. Sebaliknya pada *professional culture* karyawan merasa bahwa kehidupan pribadi adalah urusan mereka sendiri sedangkan alasan sebuah organisasi merekrut mereka adalah semata-mata karena kompetensi dalam melakukan pekerjaan bukan karena latar belakang keluarga atau alasan yang lain.

4. *Open system vs. Closed System.*

Dimensi ini terkait dengan hubungan antara organisasi dengan lingkungannya baik lingkungan internal maupun eksternal. *Open system culture* menjelaskan bahwa organisasi cenderung tidak menutup diri dari perubahan-perubahan baik yang terjadi pada lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Demikian juga orang-orangnya lebih terbuka dan responsive terhadap usulan perubahan organisasi.

Sebaliknya pada *closed system culture* organisasi seolah-olah diperlakukan sebagai sebuah mesin yang bekerja mengikuti pola yang sudah ada tanpa banyak melakukan perubahan. Oleh karena itu pada organisasi semacam ini bukan hanya tidak mudah menerima perubahan, beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal organisasi juga sulit dilakukan.

5. *Loose control vs. Tight control.*

Pada organisasi dengan tingkat yang longgar (*loose control*), organisasi seolah-olah tidak memiliki alat kendali dan tata aturan formal yang memungkinkan organisasi tersebut bisa mengendalikan orang-orang yang bekerja didalamnya. Semuanya dikendalikan dengan aturan yang serba longgar. Kalaulah ada alat kendali, hanya berupa konvensi secara social dan moral bisa mengikat mereka sebagai alat kendali.

Sebaliknya pada dimensi *tight control*, organisasi semacam ini cenderung menerapkan aturan-aturan yang ketat bahkan dalam batas-batas tertentu cenderung kaku.

6. *Pragmatic vs. Normative.*

Pragmatic culture adalah organisasi yang berorientasi pada konsumen. Bagi organisasi semacam ini, konsumen adalah segalanya. Aturan dan prosedur bisa saja dilanggar jika hal tersebut menghambat pencapaian hasil dan pemenuhan kebutuhan konsumen.

Sedangkan organisasi dengan normative culture menganggap bahwa tugas yang diemban oleh organisasi terhadap dunia luar merupakan bentuk implementasi dari peraturan-peraturan, konvensi maupun tertulis yang tidak boleh dilanggar.

g. Ciri-ciri Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2010:77) ada 5 ciri-ciri budaya organisasi yaitu :

1. Kesadaran yang kuat akan makna

Membangun budaya yang berintikan pada tujuan yang bermakna dengan mempergunakan segenap, sumber daya, energi, dan laba yang dimiliki guna memerangi penyakit-penyakit sosial, memperbaiki lingkungan hidup dan menciptakan sebuah basis pekerja yang lebih produktif, efisien, setia, serta berkomitmen penuh.

2. Penekanan pada pengembangan individu

Menyadari nilai dan martabat seorang individu, tidak hanya sekedar menyediakan pekerjaan saja tetapi juga berupaya menciptakan sebuah budaya yang di dalamnya para karyawan dapat tumbuh dan belajar terus-menerus.

3. Kepercayaan dan keterbukaan

Saling percaya diantara sesama anggotanya, kejujuran, dan keterbukaan. Para manajer tidak merasa takut untuk mengakui kesalahannya, dan bersikap terus terang kepada para karyawan, pelanggan, serta mitra pemasok.

4. *Pemberdayaan karyawan*

Manajer mempercayai bahwa para karyawan akan mengambil tindakan yang telah dipikirkan secara matang dan berani bertanggung jawab atas dampak yang mungkin timbul. Karyawan didorong untuk berani mengambil tindakan apapun yang dianggap perlu demi memenuhi kebutuhan pelanggan atau membantu sesama rekan karyawan, meskipun hal itu dapat melanggar kebijakan perusahaan.

5. *Toleransi terhadap ekspresi diri para karyawan*

Membiarkan orang apa adanya dengan mengekspresikan perasaan dan suasana hati mereka tanpa takut terkena sanksi dan hukuman.

h. Tipe-tipe Budaya organisasi

Budaya organisasi menurut Sonnenfeld dalam Daft (2000:113) meliputi empat tipe budaya yaitu :

1. Budaya tim bisbol (*baseball team culture*).

Muncul dalam sebuah situasi lingkungan dengan pembuatan keputusan berisiko tinggi dan umpan balik yang cepat dari lingkungan.

2. Budaya klub (*club culture*).

Dikarakterisasi oleh kesetiaan, komitmen, dan penyesuaian pada kelompok. Lingkungan yang stabil dan aman ini menghargai usia dan pengalaman serta menjunjung senioritas.

3. Budaya akademik (*academy culture*).

Merekrut orang-orang muda yang tertarik dalam sebuah perkumpulan berjangka panjang dan suatu penitikan karir yang lambat dan stabil dalam organisasi.

4. Budaya benteng (*fortress culture*).

Muncul dalam sebuah situasi penyelamatan lingkungan. Budaya benteng menawarkan sedikit keamanan kerja dan kesempatan untuk pertumbuhan profesional sementara perusahaan melakukan restrukturisasi dan pengurangan untuk menyesuaikan lingkungan baru.

5. Iklim Organisasi

a. Pengertian Iklim Organisasi

Menurut Wirawan (2008:121) Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi secara individual dan kelompok dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Tagiuri dan Litwin dalam Wirawan (2008:121) mengemukakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relative terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian

satu set karakteristik atau sifat organisasi. Sedangkan menurut Robert G. Owen dalam Wirawan (2008:122) iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menuntun munculnya motivasi.

Dari beberapa definisi ahli di atas, dapatlah penulis ambil kesimpulan bahwa iklim organisasi merupakan suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi.

b. Dimensi Iklim Organisasi

Ada tujuh dimensi lingkungan organisasi menurut Wirawan (2008:128) yaitu :

1. Keadaan Lingkungan Fisik

Lingkungan fisik adalah lingkungan yang berhubungan dengan tempat, peralatan dan proses kerja. Persepsi karyawan mengenai tempat kerjanya menciptakan persepsi karyawan mengenai iklim organisasi.

2. Keadaan Lingkungan Sosial

Lingkungan sosial adalah interaksi antara anggota organisasi. Hubungan tersebut dapat bersifat formal, informal, kekeluargaan atau profesional. Semua bentuk hubungan tersebut menentukan iklim organisasi.

3. Pelaksanaan Sistem Manajemen

Sistem manajemen adalah pola proses pelaksanaan manajemen organisasi .

4. Produk

Produk adalah barang atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi.

Produk suatu organisasi sangat menentukan iklim organisasi.

5. Konsumen yang Dilayani

Konsumen yang dilayani dan untuk siapa produk ditujukan, mempengaruhi iklim organisasi.

6. Kondisi Fisik dan kejiwaan Anggota Organisasi

Persepsi mengenai kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi sangat mempengaruhi iklim organisasi. Termasuk dalam kondisi fisik adalah kesehatan, kebugaran, keenergian, dan ketangkasan.

7. Budaya Organisasi

Budaya suatu organisasi sangat mempengaruhi iklim organisasinya.

c. Indikator Iklim Organisasi

Menurut Altman dalam Wirawan (2008:131) ada beberapa indikator yang bisa digunakan dalam mengukur iklim organisasi suatu perusahaan, diantaranya adalah sebagai berikut ;

1. Hubungan atasan dan sesama karyawan
2. Penghargaan.
3. Kebersamaan dan kerjasama dalam kelompok kerja.
4. Komitmen

B. Hubungan Antar Variabel

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, salah satunya adalah kepemimpinan. Kepemimpinan yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya, sehingga akan meningkatkan gairah kerja bagi karyawan. Dengan kepemimpinan yang baik dan komunikatif, karyawan akan melakukan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik dan akan memicu terciptanya kepuasan kerja yang tinggi dari karyawan.

Selain kepemimpinan, faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah budaya organisasi. Dimana budaya organisasi merupakan pola kepercayaan dan harapan yang dianut oleh anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan karakteristik dari suatu organisasi yang mempengaruhi semua aspek organisasi dan perilaku anggotanya secara individual dan kelompok serta sikap dan perilaku anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja anggota dan organisasi. Dengan adanya budaya organisasi yang kuat dan baik akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktifitasnya dan bekerja secara optimal serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam organisasi tersebut.

Iklm organisasi juga merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada suatu perusahaan, yang merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian

satu set karakteristik atau sifat organisasi. Iklim organisasi yang kondusif akan menumbuhkan semangat kerja dan bisa menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan.

Kepemimpinan juga mempengaruhi budaya dari suatu organisasi. Seorang pemimpin harus bisa membuat suatu budaya organisasi yang kuat, dalam arti budaya tersebut diikuti, dijalankan oleh seluruh anggota organisasi, dan seorang pemimpin juga harus mampu untuk mempertahankan budaya organisasi dari perusahaan tersebut. Apabila budaya organisasi tersebut telah dijalankan dengan baik maka budaya organisasi tersebut dapat menstimulir timbulnya semangat dalam bekerja yang akhirnya dapat memberikan kepuasan dalam bekerja.

Disamping itu, kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasi. Kepemimpinan merupakan faktor penentu iklim organisasi yang paling mudah dirubah, jadi perubahan dalam iklim organisasi dan dari sini kinerja dapat dicapai melalui perubahan kepemimpinan. Kepemimpinan merembes ke seluruh unit dan aktivitas organisasi yang terlihat pada pengaturan organisasi dan strategi yang menjadi faktor-faktor iklim organisasi yang kemudian dikomunikasikan kepada anggota organisasi melalui kata-kata dan tindakan manajer atau pemimpin kelompok kerja yang diekspresikan sebagai kepemimpinan. Demikian juga dengan Budaya organisasi, budaya organisasi mempengaruhi iklim organisasi, pelaksanaan budaya organisasi yang baik akan menciptakan iklim organisasi kondusif. Misalnya, jika kode etik organisasi dilaksanakan dengan baik, maka iklim organisasi pun akan tercipta dengan baik.

C. Penelitian Relevan

Untuk mendukung penelitian ini, terdapat penelitian sebelumnya yang mengkaji dan meneliti masalah serupa yaitu:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Yessi (2010) tentang pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Grafika Jaya Sumbar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan tingkat signifikansi $0,025$ ($0,025 < 0,05$).
2. Penelitian yang dilakukan oleh Hasbi (2010) tentang pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Konsultan Manajemen (KMW) VI Koordiantor Kota (KORKOT) II Sawahlunto. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan taraf signifikan $0,000$ ($0,000 < 0,05$).
3. Penelitian yang dilakukan oleh Hami (2009) tentang pengaruh penempatan, iklim kerja dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Sumatera Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

D. Kerangka Konseptual

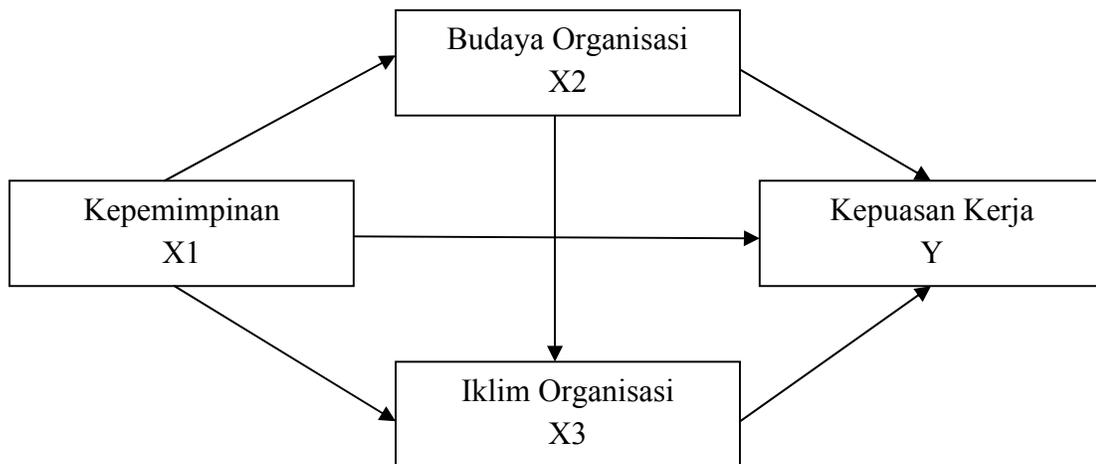
Sumber daya manusia merupakan kunci utama dalam setiap kegiatan perusahaan, karena bagaimanapun pesat dan canggihnya kemajuan teknologi yang digunakan jika tidak didukung oleh manusia sebagai pelaksana operasionalnya maka tidak akan mampu menghasilkan output yang efektif dan efisien sebagaimana yang diharapkan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan sangat membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi, dan untuk itu hal yang penting diperhatikan adalah kepuasan kerja karyawan yang ada dalam organisasi tersebut. Karyawan yang merasa puas akan pekerjaan dan keberadaannya di perusahaan itu akan berusaha untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik karena lingkungan kerja merupakan sesuatu yang diinginkan sehingga mendorong karyawan bekerja lebih efektif dan efisien.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya adalah kepemimpinan, budaya organisasi, dan iklim organisasi. Kepemimpinan yang baik terlihat dari pemimpin yang komunikatif dan mampu memotivasi karyawan sehingga dapat memicu terciptanya kepuasan kerja dari karyawan. Kepemimpinan juga berperan dalam menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan menumbuhkan budaya organisasi yang kuat dan bisa diikuti oleh seluruh anggota organisasi yang pada akhirnya akan menciptakan kepuasan bagi karyawan dalam bekerja.

Budaya organisasi juga mempunyai peran dalam menciptakan iklim organisasi. Pelaksanaan budaya organisasi yang baik akan menumbuhkan iklim

organisasi yang menyenangkan yang menjadi dasar bagi terciptanya kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka kerangka konseptual dapat penulis gambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2 Kerangka konseptual

E. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka dapat penulis rumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Departemen Sumber Daya Manusia PT. SEMEN PADANG.
2. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Departemen Sumber Daya Manusia PT. SEMEN PADANG.

3. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Departemen Sumber Daya Manusia PT. SEMEN PADANG.
4. Kepemimpinan melalui budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Departemen Sumber Daya Manusia PT. SEMEN PADANG.
5. Kepemimpinan melalui iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Departemen Sumber Daya Manusia PT. SEMEN PADANG.
6. Budaya organisasi melalui iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Departemen Sumber Daya Manusia PT. SEMEN PADANG.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan terhadap hasil penelitian yang dilakukan melalui analisis jalur (*path analysis*) antara variabel-variabel penyebab terhadap variabel akibat, maupun antara variabel penyebab melalui variabel penyebab lainnya terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Semen Padang bagian Dept. SDM, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Semen Padang bagian Dept. SDM. Dari hasil pengolahan data maka diperoleh t hitung sebesar 3,478 pada $\alpha = 0,001$ artinya variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Semen Padang bagian Dept. SDM.
2. Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Semen Padang bagian Dept. SDM. Dari hasil pengolahan data maka diperoleh t hitung sebesar 3,306 pada $\alpha = 0,002$ artinya variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Semen Padang bagian Dept. SDM.
3. Variabel iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Semen Padang bagian Dept. SDM. Dari hasil pengolahan data maka diperoleh t hitung sebesar 2,042 pada $\alpha = 0,049$ artinya variabel iklim

4. organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Semen Padang bagian Dept. SDM.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka penulis memberikan saran kepada pimpinan perusahaan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Semen Padang bagian Dept. SDM guna tercapainya tujuan perusahaan:

1. Untuk variable kepemimpinan, kepemimpinan merupakan variable yang memiliki kontribusi dan pengaruh paling besar dibanding variable lain dalam penelitian ini, namun dari hasil penelitian, masih terbukti bahwa pimpinan belum memberikan kepercayaan yang penuh terhadap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Ini perlu menjadi perhatian bagi pimpinan agar pimpinan bisa lebih memberikan kepercayaan dan tanggung jawab yang penuh kepada karyawan sesuai dengan bagian dan bidangnya agar karyawan bisa bekerja dengan semaksimal mungkin dan memberikan kontribusi yang optimal kepada perusahaan.
2. Untuk variabel budaya organisasi, dalam meningkatkan budaya organisasi yang baik dan kondusif pada PT. Semen Padang bagian Dept. SDM terdapat indikator organisasi mengharapkan karyawan mempunyai kreatifitas dalam bekerja, sebaiknya perusahaan melakukan kontrol yang baik terhadap kinerja karyawan dan pihak perusahaan harus mampu untuk memberikan motivasi

kepada karyawan untuk memiliki rasa kreatifitas yang tinggi dalam melakukan pekerjaan agar mencapai tujuan bersama perusahaan.

3. Untuk variabel iklim organisasi, dalam mewujudkan iklim organisasi yang baik. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada PT. Semen Padang bagian Dept. SDM, pihak perusahaan perlu lebih memperhatikan kerjasama karyawan dalam *teamwork* agar dapat terjalin dengan baik dan bagus yang akan membantu terciptanya kerjasama tim yang solid dalam bekerja agar seluruh tugas dan tanggung jawab yang diberikan dapat diselesaikan dengan baik dan optimal.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Amirullah dan Haris Budiono. 2004. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Anoraga, Pandji dan Janti Soegiastuti. 1996. *Pengantar Bisnis Modern*. Jakarta: PT Dunia Pustaka Jaya.
- Anoraga, Pandji. 2004. *Manajemen Bisnis*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi, 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1990. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Daft, Richard L. 2000. *Manajemen*. Jakarta : PT.Gelora Aksara Pratama.
- Handoko, T. Hani. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu SP. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE
- Ivancevich, John M dan Robert Konopaske, Micheal T Matteson. 2005. *Perilaku Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Komaruddin. 1993. *Manajemen Kantor*. Bandung: Trigenda Karya
- Kasali, Rhenald. 2006. *Change*. Jakarta; PT. Gramedia Pustaka Utama
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta: ANDI
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mills, Geoffrey. Dkk. 1991. *Manajemen Perkantoran Modern*. Jakarta: Binarupa Aksara

- Moekijat. 2002. *Tata Laksana KantorManajemen Perkantoran*. Bandung: Mandar Maju
- Nitisumito, A.S 1992. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Galia Indonesia
- Rivai, Veithzal. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta: Rajawali Pers
- _____. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- _____. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. 1996. *Perilaku Organisasi*. Aditya Media. Yogyakarta.
- _____. 2010. *Manajemen*. Edisi Kesepuluh. PT. Gelora Aksara Pratama.
- _____. 1995. *Teori Organisasi, Struktur Desain & Perilaku*. Alih bahasa Yusuf Udaya. Jakarta; Penerbit Indeks Kelompok Gramedia
- Sunindhia, Y. W dan Ninik Widiarti. 1993. *Kepemimpinan Dalam Masyarakat Modern*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Supratikno, Hendrawan, dkk. 2006. *Manajemen Kinerja Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Sukoco, Badri Munir. 2006. *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*. Surabaya: PT. Gelora Aksara Pratama
- Sobirin, Achmad. 2006. *Budaya Organisasi*. Jakarta;
- Umar, Husein. 2009. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Rajawali Pers
- Wirawan. 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat