

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA KONSULTAN
MANAJEMEN WILAYAH (KMW) VI KOORDINATOR KOTA
(KORKOT) II SAWAHLUNTO**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



OLEH

**Hasbi
NIM: 2003/44908**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2010**

ABSTRAK

Hasbi 2003/44908: Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Konsultan Manajemen Wilayah (KMW) VI Koordinator Kota (KORKOT) II Sawahlunto, dengan pembimbing I Bapak Kamaruddin, SE, MS dan pembimbing II Ibu Rini Sarianti, S.E, M.Si

Masalah dalam penelitian ini adalah sejauh mana pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar, (1) Pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi karyawan, (2) Pengaruh dari kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui budaya organisasi.

Penelitian ini dilaksanakan di KMW VI Korkot II Sawahlunto dan yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah para karyawan KMW VI Korkot II Sawahlunto yang berjumlah 34 orang. Sampel diambil dengan *Total Sampling*, dengan jumlah sample sebanyak 34 orang. Teknik pengumpulan data adalah dengan menggunakan angket dengan skala likert lima pilihan. Untuk melihat pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada KMW VI Korkot II Sawahlunto digunakan analisis jalur (*Path Analysis*) dengan menggunakan program SPSS versi 15.00.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi dengan taraf signifikan 0.001 ($0.001 < 0.05$), (2) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan taraf signifikan 0.040 ($0.040 < 0.05$) dan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui variabel perantara yaitu budaya organisasi sebesar 0.010.

Berdasarkan hasil penelitian disarankan agar kepuasan kerja karyawan lebih ditingkatkan supaya tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal dengan memberikan penghargaan-penghargaan atau kompensasi bagi karyawan yang berprestasi. Disamping itu perlunya menciptakan budaya organisasi atau suasana kerja yang baik dengan cara memberikan otonomi dan fleksibilitas, menaruh kepercayaan, jujur dan saling menghargai sehingga kepuasan kerja karyawan dapat meningkat lebih baik lagi.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan kekuatan, rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Salawat dan salam bagi junjungan Baginda Rasulullah SAW.

Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan studi dan skripsi, antara lain:

1. Bapak Kamaruddin, SE, MS selaku pembimbing I dan Ibu Rini Sarianti, SE. M.Si selaku pembimbing II atas segala bimbingan, motivasi serta kritikan dan saran sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
2. Bapak/Ibu penguji yang telah memberikan saran dan masukan untuk kesempurnaan skripsi ini.
3. Dekan dan pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
4. Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang atas segala bantuannya.
5. Bapak dan Ibu dosen, staf pengajar dan karyawan pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membimbing dan berbagi ilmu pengetahuan kepada penulis selama penulis duduk dibangku perkuliahan.
6. Bapak Edy Setiyawan, dan Bapak Ronny serta seluruh karyawan Konsultan Manajemen Wilayah (KMW) VI Koordinator Kota (KORKOT) II Sawahlunto yang telah membantu penulis selama penyelesaian skripsi.

7. Teristimewa Orang tua dan istri serta seluruh keluarga yang mengiring langkah penulis dengan do'a serta memberikan dukungan moril dan materil sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini.
8. Rekan-rekan manajemen NR 2003 Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah banyak memberikan bantuan moril dan ikatan persahabatan yang terjalin selama ini.

Penulis berdoa semoga bantuan yang telah diberikan mendapatkan pahala yang setimpal dari Allah SWT. Penulis juga berharap semoga skripsi ini bermanfaat dan menjadi masukan bagi rekan-rekan mahasiswa di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang dan pihak-pihak lain yang membutuhkannya. Kritik dan saran sangat penulis harapkan untuk perbaikan dan kesempurnaan skripsi ini. Mohon atas segala kekhilafan dan terima kasih.

Padang, Maret 2010

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Batasan Masalah	7
D. Perumusan Masalah	8
E. Tujuan Penelitian	8
F. Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	
A. Kajian Teori	10
1. Kepuasan Kerja	10
2. Kepemimpinan	18
3. Budaya Organisasi	22
4. Temuan Penelitian Terdahulu	28
B. Kerangka Konseptual	30
C. Hipotesis	32
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	33
B. Tempat dan Waktu Penelitian	33
C. Populasi dan Sampel	34

	D. Jenis dan Sumber Data	34
	E. Teknik Pengumpulan Data	35
	F. Definisi Operasional	36
	G. Instrumen Penelitian	37
	H. Uji Coba Instrumen Penelitian	38
	I. Teknik Analisis Data	40
BAB IV	TEMUAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Temuan.....	46
	1. Gambaran Umum Organisasi.....	46
	2. Deskriptif Data Responden	50
	B. Deskriptif Variabel Penelitian	51
	C. Uji Asumsi Klasik	60
	D. Analisis Jalur	61
	E. Pembahasan	69
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
	A. Simpulan	76
	B. Saran.....	77

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1 : Tingkat Kemangkiran Karyawan Pada KMW VI KORKOT II Sawahlunto Juli 2008 – Desember 2008	5
2. : Wilayah Penelitian.....	32
3 : Jumlah Populasi Karyawan Pada KMW VI KORKOT II Sawahlunto.....	33
4 : Daftar Bobot Penelitian Setiap Pernyataan	36
5 : Kisi-kisi Kuesioner Penelitian	37
6. : Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	49
7 : Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	50
8 : Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	50
9 : Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Y)	52
10 : Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan (X1)	55
11 : Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi(X2)	58
12 : Uji Normalitas dan Homogenitas	61
13 : Hasil Analisis Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi	63
16 : Hasil Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	63
17 : Hasil Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Secara Parsial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	64
18 : Ringkasan Interpretasi Hasil Olahan Data	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1 : Kerangka Konseptual	31
2 : Diagram Jalur	41
3 : Analisis Jalur Penelitian	62

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrument Penelitian	82
2. Hasil Uji Normalitas dan Homogenitas	88
3. Kusioner Penelitian	89
4. Tabulasi Data Penelitian	95
5. Tabel Frekuensi	98
6. Tabel Distribusi Frekuensi Skor Variabel Penelitian	110
7. Analisis Jalur	113

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

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 penerak sumber daya manusia khususnya di dalam lembaga atau perusahaan dalam mencapai keberhasilan. Keberhasilan organisasi ditentukan oleh peranan sumber daya manusia yang cakap, terampil, dan berpendidikan. Untuk menjalankan semua itu sumber daya manusia memerlukan kepemimpinan dan lingkungan kerja yang mendukung untuk dapat memberikan kepuasan kepada karyawan agar dapat meningkatkan produktifitasnya.

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

Setiap unit usaha dituntut untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawannya agar dapat mendorong karyawan bekerja lebih giat. Oleh sebab itu perlulah kiranya diciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk menciptakan lingkungan kondusif tadi

adalah melalui pimpinan yang mampu mengadakan perubahan ke arah yang lebih baik dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Pimpinan organisasi yang berupaya memanfaatkan sumberdaya manusia secara optimal merupakan kunci utama untuk mengembangkan organisasi agar organisasi dapat berjalan lancar dan efisien. Sumberdaya 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 dapat melaksanakan tugas sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya.

Faktor manusia dalam sebuah organisasi adalah sangat penting, karena bagaimanapun banyaknya dana yang tersedia dan selengkap apapun sarana dan prasarana yang dimiliki serta seanggih apapun metode yang digunakan akan tetapi jika tidak ada aparatur maka kegiatan perusahaan tidak akan bisa berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Oleh karena itu, diperlukan sumberdaya manusia yang handal untuk menjalankan roda perusahaan. Sumber daya manusia yang handal tersebut tidak mungkin terwujud apabila kepuasan kerjanya belum terpenuhi.

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 bisa mengikuti perubahan keadaan agar budaya organisasi berjalan sesuai dengan perkembangan zaman.

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.

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. menurut Rivai (2006:479) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian, efektifitas kerja. Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan bersifat negatif terhadap pekerjaan dan bentuk-bentuk yang berbeda satu dengan yang lainnya. Adanya ketidakpuasan kerja karyawan seharusnya dapat dideteksi oleh perusahaan. Menurut Muchinsky dalam Soedjono (2005:26), variabel-variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi (*absenteeism*), tingginya keluar masuknya karyawan (*turnover*), menurunnya produktivitas kerja atau prestasi kerja karyawan (*performance*). Apabila indikasi menurunnya kepuasan kerja karyawan tersebut muncul kepermukaan, maka hendaknya segera ditangani supaya tidak merugikan perusahaan.

Konsultan Manajemen Wilayah VI koordinator Kota II Sawahlunto (KMW VI Korkot II Sawahlunto) adalah salah satu unsur pelaksana yang ditunjuk pemerintah dalam melaksanakan Program Nasional

Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perkotaan (PNPM-MP) dalam penanggulangan Kemiskinan di Perkotaan.

Konsultan Manajemen Wilayah VI koordinator Kota II Sawahlunto (KMW VI Korkot II Sawahlunto) mempunyai memiliki fungsi:

1. Sebagai pelaksana lapangan Program P2KP di wilayah kerja masing-masing
2. Memfasilitasi, mengkoordinasi dan mendukung pembentukan Forum Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM) tingkat kota/kabupaten dan menghubungkan dengan stakeholders lainnya, termasuk dinas pemerintah kota/kabupaten dalam rangka membangun kemitraan serta jejaring kerja yang saling menguntungkan di antara mereka.
3. Mengkondisikan masyarakat, kelompok-kelompok masyarakat serta kekuatan-kekuatan sosial yang ada, termasuk di dalamnya perangkat pemerintah kota/kabupaten, agar memahami esensi dan substansi “P2KP”, sehingga dapat memberikan dukungan maupun control yang memadai.
4. Mendorong masyarakat untuk mampu mengakses berbagai peluang program, dalam menanggulangi kemiskinan di wilayah Desa masing-masing. (*Pedoman Umum Pelaksanaan P2KP- 3 tahun 2005*)

Untuk dapat melaksanakan pelayanan tersebut mereka dituntut menerapkan langkah-langkah yang dapat mendorong kreatifitas dan produktifitas karyawan. Dengan demikian efektifitas kinerja karyawan Koordinator Kota II Sawahlunto secara bertahap akan dapat ditingkatkan. Peningkatan efektifitas kinerja ini akan berdampak pada capaian peningkatan

pelayanan pada masyarakat dan ketepatan waktu dalam pelaksanaan Program Penanggulangan Kemiskinan di Wilayahnya.

Dari studi pendahuluan penulis, permasalahan kepuasan kerja karyawan masih terlihat, diantaranya terlihat dari kemangkiran karyawan, menurunnya produktifitas kerja karyawan yang merupakan cerminan dari tidak puasny seorang karyawan dengan pekerjaannya.

Tingkat kemangkiran karyawan KMW VI KORKOT II Sawahlunto dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1
Tingkat Kemangkiran Karyawan KMW IV KORKOT II Sawahlunto
Juli 2008-Desember 2008

Bulan	Jumlah Pegawai (Orang) (1)	Hari Kerja (Hari) (2)	Jumlah Mangkir (Orang) (3)	Tingkat Kemangkiran $(4) = \frac{3}{1x2} \times 100\%$
Juli	34	25	3	0.35 %
Agustus	34	25	3	0.35 %
September	34	25	5	0.59 %
Oktober	34	25	5	0.59 %
November	34	25	6	0.71 %
Desember	34	24	9	1.06 %

Sumber: Data Sekunder diolah

Menurut Hasibuan (2002:51) untuk menghitung tingkat rata-rata absen dapat digunakan rumus di bawah ini:

$$\text{Tingkat Kemangkiran} = \frac{\text{jumlah pegawai yang absen perbulan}}{\text{jumlah pegawai} \times \text{hari kerja perbulan}} \times 100\%$$

Berdasarkan Tabel 1.1 terlihat adanya peningkatan angka kemangkiran dari bulan Juli sampai Oktober 2008 yaitu dari 0,35 % menjadi 0,59 %, dan pada bulan November 0,71 %. Tingkat kemangkiran tertinggi

terjadi pada bulan Desember 2008 yaitu sebesar 1,06%. Berdasarkan standar kehadiran karyawan Konsultan Manajemen Wilayah (KMW) VI Koordinator Kota(KORKOT) II Sawahlunto ditetapkan sebesar 80 % per bulan atau 0,8. Kondisi ini memperlihatkan bahwa persentase tingkat kehadiran yang kurang dari 0,8 menandakan tingkat absensi karyawan masih tinggi. Hal ini memperlihatkan rendahnya Kepuasan kerja Karyawan yaitu dengan masih seringnya karyawan tidak hadir dan tidak mematuhi peraturan. Dari wawancara yang penulis lakukan dan amatan dilapangan menurunnya produktifitas kerja karya juga penulis lihat dari banyaknya karyawan yang menyelesaikan pekerjaanya hanya karna memenuhi tanggung jawab pekerjaan saja, ini terlihat dari seringnya karyawan memperpendek jadwal pelatihan, memanipulasi data kehadiran tanpa memperhatikan substansi yang semestinya disampaikan.(14 Desember 2009)

Dari studi peninjauan yang penulis lakukan melalui observasi dan wawancara penulis dengan karyawan diketahui bahwa rendahnya kepuasan kerja karyawan diduga juga disebabkan oleh penerapan aturan yang tidak Konsisten, seperti adanya aturan yang mengharuskan setiap fasilitator harus bisa mengendarai dan memiliki sepeda motor. Tetapi di dalam penerapannya masih ada fasilitator yang tidak bisa mengendarai sepeda motor, dan tidak memiliki sepeda motor. Aturan mengenai Asiten Korkot tidak bisa Diploma Tiga (D3), tetapi di korkot lain masih ada Asisten Korkot yang Diploma Tiga.

Rendahnya kepuasan kerja karyawan juga penulis duga disebabkan oleh kurang kondusifnya budaya organisasi. Dari pengamatan di lapangan

Penulis temukan adanya tata pergaulan yang bersifat paternalisme, misalnya dihadapan pimpinan, seorang karyawan bawahan sulit untuk menunjukkan penolakan atas suatu ide atau gagasan pimpinan, karena penolakan atas ide dari pimpinan secara terbuka dapat berarti membuka konflik antara pimpinan dan bawahannya, pelaksanaan kegiatan di lapangan sering tidak sesuai dengan *master schedule* yang ada, hal ini dikarenakan pendeknya waktu yang diberikan.

Dari uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Konsultan Manajemen Wilayah (KMW) VI Koordinator Kota (KORKOT) II Sawahlunto”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penulis mengidentifikasikan masalah sebagai berikut:

1. Tingkat kemangkiran pada Konsultan Manajemen Wilayah (KMW) VI Koordinator Kota (KORKOT) II Sawahlunto masih tinggi
2. Penerapan aturan pada Konsultan Manajemen Wilayah (KMW) VI Koordinator Kota (KORKOT) II Sawahlunto kurang konsisten
3. Karyawan masih sulit untuk menunjukkan penolakan atas suatu ide terhadap kepemimpinan pada Konsultan Manajemen Wilayah (KMW) VI Koordinator Kota (KORKOT) II Sawahlunto.
4. Tim sering memperpendek jadwal pelaksanaan kegiatan pelatihan pada masyarakat di wilayah dampingan.

C. Batasan Masalah

Karena banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, maka agar penelitian ini lebih terarah dan dapat dipahami dengan jelas maka penulis memfokuskan penelitian ini pada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Konsultan Manajemen Wilayah (KMW) VI Koordinator Kota (KORKOT) II Sawahlunto.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas maka dapat dirumuskan masalah yang akan diteliti yaitu:

1. Seberapa besar kontribusi pengaruh langsung kepemimpinan terhadap budaya organisasi karyawan pada Konsultan Manajemen Wilayah (KMW) VI Koordinator Kota (KORKOT) II Sawahlunto?
2. Seberapa besar kontribusi pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui budaya organisasi karyawan pada Konsultan Manajemen Wilayah (KMW) VI Koordinator Kota (KORKOT) II Sawahlunto?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang akan dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Seberapa besar kontribusi pengaruh langsung kepemimpinan terhadap budaya organisasi karyawan pada Konsultan Manajemen Wilayah (KMW) VI Koordinator Kota (KORKOT) II Sawahlunto.
2. Seberapa besar kontribusi pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui budaya organisasi pada Konsultan Manajemen Wilayah (KMW) VI Koordinator Kota (KORKOT) II Sawahlunto.

F. Manfaat penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi penulis, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, dan menembah wawasan ilmiah penulis dibidang manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia.
2. Memberikan sumbangan pikiran bagi pengembangan ilmu bidang manajemen dan khususnya mengenai kepuasan kerja.
3. Bagi organisasi, penelitian ini dapat sebagai bahan pertimbangan nantinya untuk dapat digunakan oleh pihak Konsultan Manajemen Wilayah (KMW) VI Koordinator Kota (KORKOT) II Sawahlunto di masa yang akan datang

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja atau dalam arti yang lebih khusus, kepuasan pegawai dalam bekerja merupakan suatu pengertian yang sulit didefinisikan kendati dengan istilah yang paling sederhana sekalipun. Bagi karyawan kepuasan kerja muncul bila keuntungan yang dirasakan dari pekerjaannya melampaui biaya marginal yang dikeluarkan pegawai tersebut. Namun, demikian rasa puas itu bukan keadaan yang tetap, karena dapat dipengaruhi dan diubah oleh kekuatan-kekuatan baik dari dalam maupun dari luar lingkungan kerja.

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, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut.

Menurut Hasibuan (2002:198) pengertian kepuasan kerja adalah:

Sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam

pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik.

Hasibuan (2003 : 203) mengatakan bahwa kepuasan kerja banyak dipengaruhi oleh sikap pimpinan dalam kepemimpinannya. Kepemimpinan yang partisipatif akan memberikan kepuasan kerja bagi pegawai karena pegawai ikut aktif dalam memberikan pendapatnya dan menentukan kebijakan perusahaan. Kemudian kepemimpinan yang otoriter akan mengakibatkan kepuasan kerja pegawai rendah.

Pengertian kepuasan kerja menurut Rivai (2006:249) adalah:

penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja juga adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri, dan hubungan sosial individu di luar kerja.

Kepuasan kerja menurut Handoko (2001:193) 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. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan bersifat negatif terhadap pekerjaan dan bentuk yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Adanya ketidakpuasan kerja karyawan seharusnya dapat dideteksi oleh perusahaan.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya baik itu menyenangkan atau tidak menyenangkan.

b. Teori kepuasan kerja

Menurut Handoko dan Asnad (Umar 1997:36) Kepuasan kerja merupakan penilaian, cerminan dari perasaan atau cara pandang pekerja terhadap pekerjaannya baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif yang dipengaruhi oleh pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Menurut Rivai (2004:475) kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individu, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ada tiga macam teori tentang kepuasan kerja yaitu:

1. *Equity Theory* (teori Keadilan)

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

Menurut teori ini elemen-elemen dari *equity* ada tiga, yaitu: masukan (*input*), hasil (*outcomes*), pembanding (*comparison person*) dan keadilan-ketidakadilan (*equity-inequity*). Input (masukan) adalah

segala sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai sebagai sumbangan terhadap pekerjaan. Adapun *Outcomes* (hasil) adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai sebagai hasil dari pekerjaan. *Comparison person* (perbandingan) bias berupa seseorang di perusahaan yang sama atau di tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri di waktu lampau. Menurut teori ini pegawai akan merasa puas atau tidak puas tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam situasi kerja.

Apabila perbandingan ini cukup adil (*equity*) maka ia akan merasa puas. Jika perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan biasanya menimbulkan kepuasan tetapi bisa pula tidak. Tetapi apabila perbandingan itu tidak seimbang dan apalagi merugikan akan timbul ketidakpuasan. Prinsip dan teori ini adalah orang akan merasa puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau ketidakadilan atas suatu situasi. Perasaan keadilan dan ketidakadilan atas suatu situasi tersebut diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang selevel dengannya atau dengan dirinya sendiri di masa lampau.

2. *Discrepancy Theory* (teori ketidakpuasan/ketimpangan)

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 dia rasakan atau dengan apa yang diperolehnya melalui pekerjaan. Orang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkannya dan apa yang dirasakannya.

3. *Two Factor Theory* (Teori Dua Faktor)

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 atau factor, yaitu:

Kelompok satisfier/motivator, kelompok dissatisfier (*Hygiene factor*) Kelompok motivator ialah faktor atau situasi yang terbukti sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari prestasi/pencapaian (achievement) faktor ini akan menimbulkan kepuasan. Kelompok yang kedua yaitu: kelompok dissatisfier (*Hygiene factor*), ialah factor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari kebijaksanaan penyelenggaraan perusahaan (company policy and administration), teknik supervise (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 ini bukan sumber kepuasan kerja.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Rivai (2006:479) yaitu gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian dan efektifitas kerja. Hasibuan (2003 : 203) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

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

Menurut Soedjono (2005:28), budaya organisasi juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja, sesungguhnya antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan terdapat hubungan dimana budaya dikatakan memberi pedoman seorang karyawan bagaimana dia mempersepsikan karakteristik budaya atau organisasi, nilai yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja, berinteraksi dengan kelompoknya, dengan sistem administrasi serta berinteraksi dengan atasannya.

Salah satu cara untuk menentukan apakah pekerja puas dengan pekerjaannya adalah dengan membandingkan pekerjaan mereka

dengan beberapa pekerjaan ideal tertentu. Faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja antara lain sistem administrasi dan kebijakan instansi, supervisi, hubungan dengan penyedia, kondisi kerja, gaji, hubungan dengan pekerja, kehidupan pribadi, hubungan atasan dan bawahan, keamanan dan status orang dalam organisasi yang umumnya dipengaruhi oleh faktor luar individu karyawan. Sedangkan faktor penyebab kepuasan kerja antara lain prestasi, pengakuan orang lain, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan dalam karir, dan kesempatan pertumbuhan yang umumnya dipengaruhi oleh faktor di dalam individu karyawan.

d. Indikator Kepuasan Kerja

Robbins (2006 : 187-188) mengungkapkan bahwa indikator yang adapat digunakan untuk mengetahui kepuasan kerja adalah :

1. Kepuasan terhadap pekerjaan

Kepuasan terhadap pekerjaan yang dimaksud yaitu pekerjaan yang secara mental menantang. Pekerja cenderung menyukai pekerjaan yang memberinya kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki, menawarkan tugas yang bervariasi, memberi kebebasan serta memungkinkan mendapat umpan balik mengenai hasil kerjanya. Pekerjaan yang tanpa tantangan cenderung membosankan tetapi yang tantangannya terlalu tinggi dapat membuat frustrasi dan perasaan tidak berhasil. Jadi posisi

dimana pegawai merasa senang dan puas adalah pekerjaan dengan tantangan yang moderat (*Under Condition Of Moderate Challenge*).

2. Kepuasan terhadap ganjaran yang diterima

Pekerja menginginkan sistem imbalan dan promosi yang adil, tidak mempunyai standar ganda dan sejalan dengan peraturan dan dengan apa yang telah disepakati. Kepuasan kerja kadang timbul dalam diri pekerja jika sistem pengupahan dirasakan adil, sesuai dengan beban pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar upah yang terlalu umum. Tidak semua pegawai mengejar uang, karena itu kadang-kadang rasa adil menjadi lebih penting. Kepuasan kerja juga akan dirasakan pegawai jika dalam promosi dilaksanakan secara bijaksana dan adil, karena promosi memberi kesempatan untuk mengembangkan diri, perluasan tanggung jawab dan peningkatan status sosial.

3. Kepuasan terhadap kondisi kerja

Kepuasan terhadap kondisi kerja yang dimaksud yaitu kondisi kerja yang mendukung. Pekerja sangat peduli dengan lingkungan kerjanya, baik untuk kenyamanan pribadi atau agar tugas dapat dikerjakan dengan baik.

4. Kepuasan terhadap rekan kerja

Telah dijelaskan bahwa pekerja mengharapkan lebih dari sekedar uang dan prestasi fisik lain didalam bekerja. Bagi sebagian besar

pekerja, mempunyai pekerjaan berarti juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial.

2. Kepemimpinan.

a. Pengertian Kepemimpinan

Dalam kehidupan organisasi pemimpin memainkan peranan penting dalam menentukan usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Kehadiran pemimpin memungkinkan manusia organisasional untuk di motivasi untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan merupakan sebuah fenomena yang universal. Siapapun menjalankan tugas-tugas kepemimpinan, walaupun dalam tugas itu ia berinteraksi dengan orang lain. Bahkan dalam kapasitas pribadipun di dalam tubuh manusia itu ada kapasitas atau potensi pengendali yang pada intinya memfasilitasi seseorang untuk dapat memimpin dirinya sendiri. Oleh karena kepemimpinan itu merupakan sebuah fenomena yang kompleks, maka sangat sukar untuk membuat rumusan yang menyeluruh tentang arti kepemimpinan. Oleh karena itu tidak ada satu definisi kepemimpinan dapat dirumuskan secara lengkap untuk mengabstraksikan perilaku atau interaktif manusia. Namun beberapa ahli mengemukakan variasi pengertian kepemimpinan sebagai berikut.

Menurut Rivai (2006:2), definisi kepemimpinan secara luas meliputi:

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

Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.

Pengertian kepemimpinan menurut Davis & Newstrom (1990:152) adalah:

Proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias mencapai tujuan. Faktor manusialah yang mempertautkan kelompok dan memotivasinya untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan mengubah yang tadinya hanya kemungkinan menjadi kenyataan. Seseorang boleh jadi adalah pemimpin yang lemah, tetapi masih merupakan manajer yang relative efektif, khususnya apabila ia kebetulan mengelola orang-orang yang sangat memahami pekerjaan mereka dan memiliki dorongan yang kuat untuk bekerja.

Menurut Koonntz et al dalam Erkahayu (2003:18) mengatakan “kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang-orang sehingga mereka memberikan sumbangan dengan sukarela dan bersemangat kearah sasaran-sasaran kelompok”.

Menurut Boone & Kurtz dalam Anoraga (1997:187), kepemimpinan adalah “tindakan memotivasi orang lain atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan tujuan untuk mencapai tujuan spesifik”. Definisi kepemimpinan juga dikemukakan oleh Goerge R. Terry dalam Thoha (2004:5), yang merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah “aktivitas untuk memengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi”.

Sedangkan kepemimpinan menurut Danim (2004:55) adalah:

Setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Hasibuan (2002:170) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Menurut Stogdill dalam Wiriadihardja (1987:87) kepemimpinan adalah “proses mempengaruhi kegiatan kelompok, menuju ke arah penentuan tujuan dan mencapai tujuan”.

Dari beberapa pengertian kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi,

mengarahkan, membimbing, menggerakkan, mendorong, memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Fungsi Kepemimpinan

Pemimpin dalam kepemimpinannya tidak hanya bertugas sebagai seseorang yang memiliki kemampuan lebih yang ditunjuk sebagai pengatur yang lainnya, tetapi ia juga harus bisa menjadi sumber semangat bagi pegawainya. Pendekatan perilaku membahas orientasi atau identifikasi pemimpin. Aspek pertama pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Menurut Handoko (2003:299) agar kelompok berjalan dengan efektif, seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama:

- 1) Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah.
- 2) Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial.

Fungsi pertama menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat. Fungsi kedua mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain, penengah perbedaan pendapat, dll

c. Indikator Kepemimpinan

Berdasarkan beberapa teori di atas, indikator yang digunakan untuk menilai persepsi karyawan tentang kepemimpinan adalah:

- a. Mengarahkan, mencakup memberikan petunjuk yang jelas, kesediaan untuk bertukar pikiran.
- b. Membimbing, meliputi memecahkan masalah, memberi bimbingan dalam pelaksanaan tugas.
- c. Memotivasi, meliputi kegiatan memberdayakan pegawai, memberikan semangat kerja.
- d. Penengah dalam perbedaan pendapat.

3. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Dalam beberapa literature pemakaian istilah *coparate culture* biasa dengan istilah *organization culture*. Kedua istilah ini memiliki pengertian yang sama. Karena itu, dalam penelitian ini kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama dan keduanya memiliki satu pengertian yang sama.

Susanto (2006:3) memberikan definisi budaya organisasi sebagai:

Nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi kedalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku

Selanjutnya budaya organisasi menurut Turner (1992) dalam Kasali (2005:285), diartikan sebagai:

norma-norma perilaku, sosial, dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap dan prioritas para anggotanya.

Pendapat lain mengenai budaya organisasi menurut Rivai (2006:433), adalah:

kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Robbins (1995:479) budaya organisasi adalah suatu sistem pengertian yang diterima secara bersama, perihal pola mengenai kepercayaan, ritual, mitos, praktek-praktek yang lebih berkembang sejak beberapa lama. Ritual menurut Kasali (2005:294) adalah sebuah kegiatan yang bersifat ekspresif dan dilakukan melalui serangkaian langkah serial yang konsisten secara rutin atau berulang-ulang.

Selanjutnya Daniel (1990:75) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah istilah yang dipakai untuk memuat rangkaian variabel-variabel perilaku yang mengacu pada nilai-nilai kepercayaan dan prinsip pokok yang berperan sebagai suatu dasar bagi suatu sistem manajer organisasi.

Menurut Davis (1984) dalam Lako (2005:29), budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Menurut Gibson dkk (1996:41) mengatakan bahwa budaya

organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang menghasilkan norma, perilaku, nilai (apa yang penting) dan keyakinan (bagaimana cara kerja) berintegrasi menimbulkan norma dan bagaimana kita harus melakukan sesuatu.

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 Rivai (2006:432) budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lain.
- 2) Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu.
- 4) Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.
- 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku pegawai.

Budaya organisasi menurut Robbins (2006:307) merupakan suatu variabel campur tangan. Para karyawan membentuk 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.

Level atau tingkatan budaya menurut Rivai (2006:433) terdiri dari tiga tingkat, yaitu:

- 1) *Artifact*, yaitu hal-hal yang ada untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang mempertahankan budaya.
- 2) *Espoused value* adalah alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu dan ini merupakan budaya organisasi tingkat kedua.
- 3) *Basic assumption* yaitu keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.

Menurut Lako (2005:39) budaya organisasi yang ideal untuk suatu organisasi harus memiliki sedikitnya dua sifat berikut:

- 1) Kuat (*strong*), artinya budaya organisasi yang dibangun atau dikembangkan harus mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku

para individu pelaku organisasi untuk menyelaraskan antara tujuan individu dan tujuan kelompok mereka dengan tujuan organisasi.

- 2) Dinamis dan adaptif (*dynamic and adaptive*), artinya budaya organisasi yang dibangun harus fleksibel dan responsif terhadap dinamika lingkungan internal dan eksternal organisasi.

Budiharjo (2003:56) mengatakan budaya organisasi jika dipelihara dengan baik melalui simbol, cerita, ritual, proses sosialisasi, keteladanan manajemen puncak dan sistem manajemen akan tetap hidup. Dimana keteladanan manajemen puncak dan sistem manajemen merupakan unsur kepemimpinan. Dengan kata lain dapat diartikan bahwa budaya organisasi akan tetap hidup jika didukung oleh kepemimpinan.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya organisasi dipengaruhi oleh lingkungan tempatnya berada, karena organisasi adalah sebuah sistem yang terbuka, yang selalu beradaptasi dengan lingkungannya agar dapat meraih tujuannya. Secara lebih spesifik budaya organisasi juga berbeda di setiap organisasi, tergantung visi misi dan strategi organisasi dalam upaya mencapai tujuannya.

Menurut Susanto (2006 : 2) kepemimpinan dan budaya organisasi sudah tentu merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Pimpinan adalah pembawa standar, personifikasi, dan wujud budaya organisasi. Pimpinan mengarahkan, mendorong dan memberikan teladan kepada pegawai dalam menanamkan keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi yang

dimiliki kedalam organisasi melalui sikap, tingkah laku, perkataan, dan keputusan yang diambil bagi kepentingan organisasi.

Selanjutnya Budiharjo (2003:56) mengatakan budaya organisasi jika dipelihara dengan baik melalui keteladanan pimpinan, symbol, cerita, ritual, proses sosialisasi, dan system manajemen akan tetap hidup dan berdampak pada perilaku anggota organisasi. Dengan kata lain budaya organisasi akan tetap hidup jika didukung oleh kepemimpinan.

Meurut Susanto (2006 : 3) terdapat enam sumber utama yang sangat mempengaruhi budaya organisasi, yaitu :

1. Budaya masyarakat atau budaya nasional dimana organisasi berada secara spesifik
2. Visi dan kepemimpinan pada organisasi
3. Macam bisnis yang digeluti
4. Struktur organisasi, misalnya struktur birokratis akan melahirkan pula budaya yang cenderung birokratis
5. Pelanggan, perilaku pelanggan akan berpengaruh terhadap perilaku organisasi
6. Tradisi warisan organisasi yang tercermin dalam ataupun artefak.

d. Indikator Budaya Organisasi

Dalam Robbins (2006:289) dikemukakan karakteristik primer yang bersama-sama, menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi, yang selanjutnya dijadikan indikator untuk mengukur budaya organisasi dalam penelitian ini, yaitu:

- 1). Perhatian ke rincian. Sejauhmana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian.
- 2). Orientasi hasil. Sejauhmana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- 3). Orientasi orang. Sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 4). Orientasi tim. Sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
- 5). Keagresifan. Sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif bukannya santai-santai.
- 6). Kemantapan. Sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

4. Temuan Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu ini merupakan bagian yang menguraikan tentang hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan masalah dalam penelitian ini. Dari penelitian yang dilakukan oleh Daniel (2006) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Kondisi kerja dan Kinerja terhadap Kepuasan kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Padang Panjang”, menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang berarti antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian lainnya

dikemukakan oleh Yasmeardi (2006) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi kerja dan Budaya organisasi terhadap Komitmen Kerja Pegawai Dinas Informasi, Pariwisata, Seni dan Budaya Kota Solok”, menyatakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi. Dan penelitian lain oleh Soedjono (2005) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya”, menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Sesuai dengan penelitian terdahulu di atas, maka pada penelitian ini juga terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Koordinator II PNPM M.P Kota Sawahlunto. Apabila pimpinan memberikan perhatian atas hasil kerja pegawainya maka pegawai akan merasa senang dan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai tersebut. Disamping itu, pimpinan yang dapat membuat suatu budaya organisasi yang kuat, dalam arti budaya tersebut diikuti, dijalankan oleh seluruh anggota organisasi, dan mengikuti perubahan keadaan agar budaya organisasi tersebut berjalan sesuai dengan perkembangan zaman, maka budaya organisasi tersebut dapat menstimulir timbulnya semangat dalam bekerja yang akhirnya dapat memberikan kepuasan dalam bekerja. Berdasarkan hasil penelitian sejenis ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang berarti antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja Karyawan.

B. Kerangka Konseptual

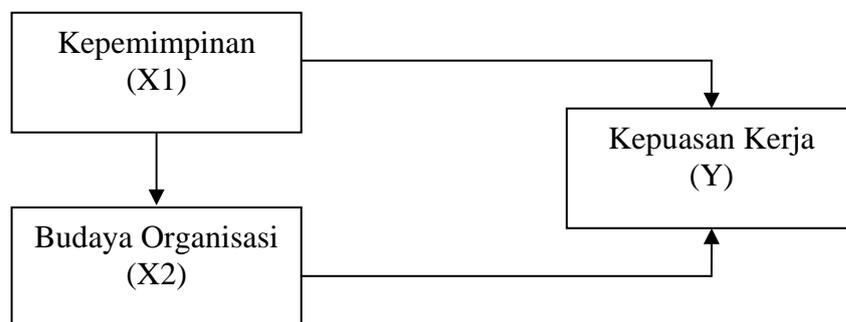
Kerangka konseptual atau kerangka berfikir adalah konsep yang menjelaskan, mengungkapkan dan menunjukkan persepsi keterkaitan antar variabel eksogen dengan variabel endogen yang akan diteliti berdasarkan pada teori teori yang telah dikemukakan, dengan strukturnya yaitu variabel budaya organisasi memiliki fungsi ganda, yaitu sebagai variabel akibat dari variabel kepemimpinan dan sebagai variabel penyebab dari variabel kepuasan kerja. Melalui budaya organisasi, kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, karena dengan kepemimpinan akan terbangun budaya organisasi atas suatu produk. Selain melalui budaya organisasi, kepemimpinan juga berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kepemimpinan yang efektif jika pemimpin mampu mengerakkan individu atau sekelompok orang yang dipimpinnya kearah tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kehadiran pemimpin memungkinkan manusia organisasional untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien. Apabila pemimpin dapat menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan dengan baik maka akan dapat menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan.

Budaya organisasi merupakan prekat sosial yang mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, seorang pemimpin perlu mengimbangnya dengan sikap dan perilaku yang tepat serta keyakinan yang kuat. Budaya yang kuat dalam organisasi diakibatkan karena adanya hubungan sesama personil yang ada didalam organisasi tersebut terhadap nilai-nilai dan

prinsip yang dikembangkan oleh pimpinan, akan membuat seorang karyawan dapat menjalankan tugas dengan baik karena adanya sistem nilai dan keyakinan bersama yang dianut oleh semua pihak dalam berinteraksi. Penerapan budaya organisasi yang konsisten membuat pegawai menjadi berdisiplin dan bertanggung jawab serta termotivasi dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan struktur tersebut, maka variabel-variabel yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) sebagai variabel penyebab serta kepuasan kerja (Y) sebagai variabel akibat. Maka model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1
Kerangka Konseptual

C. Hipotesis

Berdasarkan kajian teoritis dan kerangka konseptual di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁ : Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi karyawan pada Koordinator II PNPM MP Kota Sawahlunto.

H₂ : Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja Karyawan pada Koordinator II PNPM MP Kota Sawahlunto.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan uraian di atas dan analisis penelitian, maka dalam bagian ini akan dikemukakan beberapa kesimpulan yang tentunya berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Konsultan Manajemen Wilayah (KMW) VI Koordinator Kota (KORKOT) II Kota Sawahlunto.

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada bab sebelumnya yaitu bab IV, maka dapat disimpulkan beberapa hal antara lain:

1. Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan secara langsung lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yaitu melalui budaya organisasi, dimana pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja secara langsung yaitu sebesar 79.3%. sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui budaya organisasi yaitu sebesar 4.8 %. Hal ini dikarenakan para karyawan lebih termotivasi apabila pimpinan turun langsung mengawasi karyawan dalam bekerja dibandingkan dengan pimpinan menciptakan budaya organisasi yang kondusif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2. Variabel kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap budaya organisasi pada Konsultan Manajemen Wilayah (KMW) VI Koordinator Kota (KORKOT) II Kota Sawahlunto. Karena kepemimpinan

yang efektif dapat menciptakan budaya organisasi yang baik, dengan nilai t hitung sebesar -2.153 ($\text{sig } 0.039 < 0.05$). Hal ini disebabkan karena tata pergaulan yang bersifat Paternalisme, dimana dihadapan pimpinan karyawan sulit untuk menunjukkan penolakan atas suatu ide atau gagasan pimpinan karena takut akan membuka konflik antar bawahan dengan pimpinan. Selain itu dikarenakan pimpinan kurang konsisten dalam penerapan aturan.

B. Saran

Berdasarkan rincian kesimpulan di atas, maka penulis memberikan saran dan mengajukan pendapat kepada Konsultan Manajemen Wilayah (KMW) VI Koordinator Kota (KORKOT) II Kota Sawahlunto sebagai berikut:

1. Untuk variabel kepemimpinan ada hal yang perlu mendapat perhatian yakni dalam hal mengarahkan, diharapkan pimpinan lebih tegas lagi dalam hal menerapkan aturan yang telah ada. Hal ini bisa dilakukan dengan cara pimpinan selalu memberikan arahan yang jelas pada setiap pekerjaan kepada para karyawan agar karyawan tersebut termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaannya.
2. Untuk variabel budaya organisasi, variabel ini berada pada kriteria cukup baik, yang perlu mendapat perhatian yakni indikator perhatian terhadap rincian. Untuk meningkatkan budaya organisasi pada indikator perhatian terhadap rincian, maka disarankan kepada karyawan untuk dapat memperhatikan setiap rincian pekerjaan yang diberikan sehingga

karyawan bisa menyelesaikan pekerjaan secara baik dan jelas serta dapat melakukan analisis terhadap pekerjaan itu sendiri berdasarkan kondisi organisasi yang ada.

3. Untuk peneliti yang akan datang bahwasanya dari hasil penelitian di atas ternyata masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada Konsultan Manajemen Wilayah (KMW) VI Koordinator Kota (KORKOT) II Kota Sawahlunto seperti kompensasi, insentif, iklim kerja, persaingan positif dan hal lain yang mempengaruhi kepuasan kerja. Jadi hendaknya untuk yang akan datang agar dapat lebih fokus terhadap faktor-faktor lain tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Panji. 1997. *Manajemen Bisnis*. Jakarta; Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penilaian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi IV. Jakarta; Rineka Cipta.
- Budiharjo, Andreas. 2003. *Peranan Budaya Perusahaan: suatu pendekatan sistematik dalam mengelola perusahaan*. Prasetya Mulya Management. Jurnal vol. VIII no 14.
- Daniel, Donison. 1990. *Corporate Cultures, The Rites and Ritual of Corporate Life*. Inc. New Jersey.
- Daniel, Ezri. 2006. *Pengaruh Kepemimpinan, Kondisi kerja dan Kinerja terhadap Kepuasan kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Padang Panjang*. Padang; Tesis MM UNP.
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi, Kepemimpinan dan efektivitas Kelompok*. Jakarta; PT. Rineka Cipta..
- Davis, Keith & Newstrom, J.W. 1990. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta; Erlangga.
- Direktorat Jendral Cipta Karya, 2006. *Pedoman Umum P2KP 3*. Jakarta; Departemen Pekerjaan Umum
- Direktorat Jendral Cipta Karya, 2007. *Petunjuk Pelaksanaan PNPM Mandiri-P2KP 2007* Departemen Pekerjaan Umum
- Erkahayu, Nila (2003) *Pengaruh Kepuasan Kerja, Kepemimpinan dan Iklim Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Puskesmas Padang Pasir di Padang*. Tesis UNP
- Gibson, James L, John M. Inacevich dan James, H. Donnelly Jr. 1996. *Organisasi dan Manajemen:Prilaku, Struktur, Proses*. Alih Bahasa: Djoerban Wahid, SH. Jakarta; Erlangga.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi kedua. Yogyakarta;BPFE Yogyakarta.
- 2003. *Manajemen*. Edisi kedua. Yogyakarta; BPFE Yogyakarta