

**PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
PERUSDA PE. SARIPETOJO TEGAL**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

**YUSNI MAHARDHIKA SHOFIA
NIM. C2A009035**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2013**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Yusni Mahardhika Shofia

Nomor Induk Mahasiswa : C2A009035

Fakultas / Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH KEPEMIMPINAN
PARTISIPATIF DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP
KEPUASAN KERJA KARYAWAN
PERUSDA PE. SARIPETOJO TEGAL**

Dosen Pembimbing : Ismi Darmastuti SE., M.Si.

Semarang, 11 Maret 2014

Dosen Pembimbing,

(Ismi Darmastuti SE.,M.Si.)

NIP. 19750806 200003 2001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Yusni Mahardhika Shofia

Nomor Induk Mahasiswa : C2A009035

Fakultas / Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH KEPEMIMPINAN
PARTISIPATIF DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP
KEPUASAN KERJA KARYAWAN
PERUSDA PE. SARIPETOJO TEGAL**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 24 Maret 2014

Tim penguji

1. **Ismi Darmastuti, S.E., M.Si.** (.....)
2. **Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si.** (.....)
3. **Eisha Lataruva, SE.,MM** (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Yusni Mahardhika Shofia, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusda PE. Saripetojo Tegal adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah – olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah – olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 11 Maret 2014

Yang Membuat Pernyataan,

Yusni Mahardhika Shofia

NIM. (C2A009035)

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Men kan niet onderwijzen wat men wil, men kan niet, onderwijzen wat men weet, men kan alleen onderwijzen wat men is. Orang tidak bisa mengajarkan apa yang ia mau, orang tidak bias mengajarkan apa yang ia tahu, orang hanya bisa mengajarkan apa ia adanya.” (Soekarno, Di bawah bendera revolusi, hlm. 514)

“Tiada warna yang paling indah selain hitam dan putih.” (Alessandro Del Piero – Storia di un grande amore. La Fidanzata d’Italia)

“Pantha rei kai Ouden Mennei” (semua mengalir dan mengalami perubahan kecuali perubahan itu sendiri, Herakleitus)

“Pendidikan sebagai praktik pembebasan.” (Paulo Freire)

“Barang siapa berjalan untuk menuntut ilmu maka Allah akan memudahkan baginya jalan ke syurga.” (HR. Muslim).

Skripsi ini kupersembahkan untuk:

Diriku, Segenap keluarga besarku tercinta, dan kawan-kawan satu perjuangan

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the influence of organizational culture and partisipative leadership on job satisfaction among a purposive sample of 40 employees of PE. Saripetojo Tegal.

The primary data was obtained from questionnaires, while the secondary data were obtained by literatures. Method data analysis used are multiple liniear regression analysis, using SPSS program.

Results of hypothesis testing, shows that the variables : organizational culture positively on job satisfaction affect. While the partisipative leadership, also has positive influence on job satisfaction. The result of the small value of the coefficient of determination indicates that the ability of independent variables (organizational culture and partisipative leadership) in explaining the dependent variable (job satisfaction) is very limited.

Keywords : partisipative leadership, organizational culture and job satisfaction

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan pada PE. Saripetojo Tegal.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PE. Saripetojo Tegal. Adapun metode yang digunakan dalam pengambilan sampel ini adalah dengan metode sensus, dengan jumlah sampel 40 orang. Pengumpulan data primer dilakukan dengan metode kuesioner, sedangkan pengumpulan data sekunder dilakukan dengan metode studi pustaka. Metode analisis data yang digunakan adalah analisa regresi linier berganda, dengan menggunakan bantuan program SPSS.

Hasil pengujian terhadap hipotesis, menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan kepemimpinan partisipatif juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil nilai koefisien determinasi yang kecil menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen (budaya organisasi dan kepemimpinan partisipatif) dalam menjelaskan variabel dependen (kepuasan kerja karyawan) sangat terbatas.

Kata kunci : kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas berkah dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusda PE. Saripetojo Tegal”.

Tujuan pembuatan skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program strata satu (S1) pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang. Selanjutnya tidak lupa penulis menyampaikan terimakasih dan penghargaan kepada pihak-pihak yang secara langsung maupun tidak langsung turut membantu terselesaikannya penulisan skripsi ini. Dengan segenap kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada:

1. Seluruh Dosen dan Civitas Akademika Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro yang telah membimbing dan memberikan pengajaran dalam proses pendidikan di perguruan tinggi.
2. Ismi Darmastuti SE., MSi selaku Dosen Pembimbing, yang telah membimbing, memberikan saran serta kritik dalam proses pembuatan skripsi.
3. Perusda PE. Saripetojo Tegal yang telah bersedia memberikan waktu dan tempat sebagai objek penelitian pembuatan skripsi.
4. Ayahanda M. Shofie, Ibunda Pudji Indah Purwani, dan Kakak Afrinda Gita Shofia, yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dan dengan penuh kesabaran membimbing dan mengarahkan penulis dalam proses pembuatan skripsi.

5. Kawan-kawan Gerakan Mahasiswa Nasional Indonesia, Mahasiswa Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, Persaudaraan Mahasiswa Brebes Selatan, Komunitas Bintang Merah, Juventus Club Indonesia Chapter Bumiayu, Poros Semarang, Sekretariat Bersama Bumiayu Raya dan Masyarakat Umum yang selalu memotivasi dan membimbing serta memberikan kritik dan saran dalam proses pembuatan skripsi.
6. Semua pihak yang telah memberikan bantuannya dalam penyusunan skripsi ini dari awal hingga akhir.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna. Oleh karena itu kritik dan saran dari pembaca sangat penulis harapkan. Penulis dengan kerendahan hati mengharapkan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan pihak-pihak yang berkepentingan.

Semarang, 11 Maret 2014

Penulis

(Yusni Mahardhika Shofia)

2.2 Penelitian Terdahulu	51
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis	54
2.4 Hipotesis	54
BAB III METODE PENELITIAN	55
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	55
3.1.1 Variabel Penelitian	55
3.1.2 Definisi Operasional	56
3.2 Populasi dan Sampel	59
3.3 Jenis dan Sumber Data	60
3.3.1 Data Primer	60
3.3.2 Data Sekunder	60
3.4 Metode Pengumpulan Data	60
3.5 Metode Analisis Data	62
3.5.1 Analisis Kualitatif	62
3.5.2 Analisis Kuantitatif	62
3.5.2.1 Uji Realibilitas	62
3.5.2.2 Uji Validitas	63
3.5.2.3 Analisis Angka Indeks	63
3.5.3 Uji Asumsi Klasik	64
3.5.3.1 Uji Multikolinearitas	64
3.5.3.2 Uji Heteroskedasitisitas	65
3.5.3.3 Uji Normalitas	65
3.5.4 Analisis Regresi	66
3.5.4.1 Uji T	67
3.5.4.2 Uji F	68
3.5.4.3 Uji Koefisin Determinasi (R^2)	69

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	70
4.1 Gambaran Umum Responden	70
4.1.1 Jenis Kelamin Responden	70
4.1.2 Umur atau Usia Responden	71
4.1.3 Tingkat Pendidikan Responden	72
4.2 Analisis Data	73
4.2.1 Pengujian Instrumen Penelitian	73
4.2.1.1 Uji Validitas	73
4.2.1.2 Uji Realibilitas	75
4.2.1.3 Analisis Angka Indeks	76
4.2.2 Analisis Deskriptif	80
4.2.3 Uji Asumsi Klasik	82
4.2.3.1 Uji Normalitas	82
4.2.3.2 Uji Multikolinearitas	83
4.2.3.3 Uji Heteroskedastisitas	84
4.2.4 Analisis Regresi Linear Berganda	85
4.2.5 Uji Model	86
4.2.6 Koefisien Determinasi (R^2)	87
4.2.7 Pengujian Hipotesis	88
4.3 Pembahasan	89
BAB V PENUTUP	92
5.1 Kesimpulan	92
5.2 Keterbatasan	92
5.3 Saran	93
DAFTAR PUSTAKA	95

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Daftar Produksi dan Penjualan	8
Tabel 1.2	Daftar Gaji Karyawan	10
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	52
Tabel 4.1	Jenis Kelamin Responden	70
Tabel 4.2	Usia atau Umur Responden	71
Tabel 4.3	Tingkat Pendidikan Responden	72
Tabel 4.4	Pengujian Validitas Instrumen Kuesioner	73
Tabel 4.5	Pengujian Reliabilitas	76
Tabel 4.6	Analisis Angka Indeks Kepemimpinan	77
Tabel 4.7	Analisis Angka Indeks Budaya Organisasi	78
Tabel 4.8	Analisis Angka Indeks Kepuasan Kerja Karyawan ...	79
Tabel 4.9	Statistik Deskriptif	81
Tabel 4.10	Pengujian Multikolinieritas	84
Tabel 4.11	Koefisien Persamaan Regresi Linear	86
Tabel 4.12	Uji Model	87
Tabel 4.13	Koefisien Determinasi	87

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	54
Gambar 4.1 Histogram dan Normal Probability Plot	82
Gambar 4.2 Uji Heteroskedastisitas	85

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Hasil Wawancara	98
Lampiran B Kuesioner Penelitian dan Hasil Kuesioner	101
Lampiran C Hasil Penelitian	114

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam kehidupan sehari-hari manusia tidak pernah lepas dari kehidupan berorganisasi, karena pada kodratnya manusia merupakan makhluk sosial yang cenderung untuk selalu hidup bermasyarakat. Hal ini nampak baik didalam kehidupan rumah tangga, organisasi kemasyarakatan, bahkan pada saat seseorang memasuki dunia kerja. Seseorang tersebut akan berinteraksi, dan masuk menjadi bagian dalam organisasi tempatnya bekerja.

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2008). Dalam mencapai tujuan organisasi, setiap organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapainya. Sumber daya merupakan sumber energi, tenaga, kekuatan yang diperlukan untuk menciptakan aktivitas ataupun kegiatan. Sumber daya itu antara lain sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sumber daya manusia. Diantara sumber daya tersebut, sumber daya yang terpenting ialah sumber daya manusia (Wirawan, 2009). Sumber daya manusia dianggap penting karena dapat mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi, serta merupakan pengeluaran pokok organisasi dalam menjalankan kegiatannya (Simamora, 2006).

Sumber daya manusia sebagai salah satu unsur pengendali, merupakan faktor paling penting dan utama didalam segala bentuk organisasi. Sumber daya Manusia disini sifatnya sangat kompleks sehingga perlu mendapatkan perhatian, penanganan dan perlakuan khusus disamping faktor yang lain karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan

operasional perusahaan agar sejalan dengan tujuan organisasi itu sendiri. Dalam kenyataannya, keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan yang dikembangkan pada organisasi itu dan kompetensi yang diberikan oleh anggota/bawahannya untuk mencapai tujuan tersebut. Sejalan dengan pentingnya sumber daya manusia dalam organisasi, manusia merupakan unsur yang paling penting menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya dan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran instansi/organisasi (Siagian, 1997).

Perusahaan pada umumnya memiliki tujuan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya serta memperoleh laba maksimal, untuk mewujudkan tujuan tersebut maka dibutuhkan faktor-faktor produksi yang mendukung, salah satu faktor produksi yang penting adalah sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia sangat penting dalam menunjang kemajuan organisasi, untuk itu sudah selayaknya kinerja karyawan perlu mendapat perhatian dari manajer, sehingga mereka dapat melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab serta memiliki motivasi yang tinggi. Menciptakan kinerja karyawan yang tinggi tidaklah mudah, dibutuhkan semangat kerja yang tinggi untuk menciptakan kinerja dan kepuasan kerja yang baik.

Dengan demikian, tanpa sumber daya manusia sumberdaya lainnya akan mengganggu dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk itu sumber daya manusia sebagai asset organisasi perlu dilakukan pengelolaan (manajemen) dengan baik. Menurut Stoner (1996) manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi, serta penggunaan sumber daya manusia, dan sumberdaya lainnya agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Manajemen sumber daya manusia (msdm) sendiri adalah serangkaian fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian) yang dijadikan dasar dilaksanakannya fungsi msdm (pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian,

pemeliharaan, dan pemberhentian pegawai), dengan maksud terwujudnya tujuan organisasi, individu pegawai, dan masyarakat (Flippo, 1984). Adapun tugas msdm menurut Gibson, *et al* (1995) yaitu berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan potensi yang dimiliki sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*), dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi.

Dalam organisasi ada dua pihak yang saling tergantung dan merupakan unsur utama dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai atasan, dan pegawai sebagai bawahan (Mulyadi dan Rivai, 2009). Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (leader) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnnya dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan yang kondusif, budaya perusahaan yang juga merupakan budaya kerja akan memberikan motivasi dan disiplin kerja karyawan. Kemudia/n karyawan akan memberikan kontribusi lebih baik pada perusahaan. Pada akhirnya akan memberikan kepuasan kerja karyawan, akan berdampak pada kualitas produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan dan atau konsumen (Sugiarto, 2007).

Kepemimpinan ialah kemampuan dan keterampilan seseorang atau individu yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja, untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga melalui perilaku yang positif tersebut dapat memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Siagian, 2002). Kemudian Basuki dan Susilowati (2005) menyatakan bahwa pemimpin merupakan titik sentral dalam manajemen, sedangkan manajemen merupakan titik sentral dari organisasi. kepemimpinan akan memfasilitasi kebutuhan pembelajaran karyawan secara efektif, dan mengembangkan potensi mereka seoptimal mungkin. Membagi kewenangan dengan cara memberdayakan pegawai berdasarkan kepercayaan, dengan mempertimbangkan kemampuan dan kemauan mereka, membimbing dan mengembangkan

kreativitas pegawai dan membantu mereka dalam memecahkan masalah-masalah strategis secara efektif, serta membangun budaya organisasi yang dapat meningkatkan performa organisasinya melalui peningkatan kinerja karyawan, kepuasan karyawan, dan sebagainya. Dengan kata lain gaya kepemimpinan atasan dapat berpengaruh pada kepuasan karyawan dalam suatu organisasi.

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Budaya organisasi mampu menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi, tetapi dapat pula menjadi faktor utama kegagalan organisasi. Budaya ini berbeda-beda tiap organisasi, ada organisasi yang memiliki budaya yang kuat dan ada organisasi yang memiliki budaya yang lemah. Namun sayangnya, budaya yang ada dalam penyelenggaraan sektor publik sadar atau tidak selama ini tampak begitu banyak pegawai yang tidak bekerja sepenuhnya, ada pengangguran tidak terlihat, ada yang kurang bertanggung jawab, kurang disiplin, kurang terampil, terjebak dan tertekan dalam komando birokrasi, tidak memiliki inisiatif, menunggu perintah dari atas, kreativitas terhalang, kurang energik, kurang produktif, dan akhirnya kurang layanan pada masyarakat (Alma, 2002) dalam Maulvi Nizar. Selain itu, faktor lain yang sangat umum dan hampir selalu dikaji dalam penilaian kinerja ini adalah faktor peran kepemimpinan. Sebab sebagai faktor yang mengarahkan organisasi dan juga pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (pegawai) peran kepemimpinan sangat menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi (Mas'ud, 2004).

Peran kepemimpinan tidak hanya tentang arah suatu organisasi yang kuat di mana permasalahan dan solusi banyak diketahui, tetapi peran kepemimpinan mengambil bagian dalam suatu konteks perubahan dalam perubahan yang terus menerus dan tidak menentu tersebut. Banyak organisasi saat ini merasa perlu untuk mengubah budaya pada instansi guna menjamin kelangsungan hidupnya atau untuk memperoleh manfaat yang lebih kompetitif. Hal ini sering didorong oleh kenyataan bahwa budaya yang telah ada kadang tidak lagi mampu memperbaiki keadaan masa datang seperti yang dibutuhkan organisasi. Kekuatan-kekuatan dalam lingkungan eksternal organisasi dapat mengisyaratkan kebutuhan perubahan budaya, misalnya dengan adanya persaingan yang makin tajam dalam suatu lingkungan instansi menuntut perubahan budaya organisasi untuk senantiasa mampu merespon keinginan masyarakat dengan lebih cepat. Di samping berasal dari lingkungan eksternal, kekuatan perubahan budaya juga bisa berasal dari dalam/internal.

Para peneliti telah menguji analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Di sisi lain tinggi rendahnya kepuasan karyawan juga dipengaruhi kecocokan karyawan dengan kepribadian seseorang. Salah satu faktor kepribadian seseorang yang berkaitan dengan kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Sering terjadi budaya organisasi karyawan pada instansi menjadi turun, walaupun sebelumnya mempunyai prestasi yang baik. Permasalahan ini akan menjadi bom waktu bagi instansi jika budaya organisasi karyawan tidak diperhatikan dengan baik. Masalah tingkat pendidikan formal, masa kerja dan gaji merupakan beberapa penyebab dimungkinkannya budaya organisasi karyawan menjadi turun. (Noe, 2000).

Dalam praktek-prakteknya, budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai dan keyakinan yang terkait dengan sistem operasional yang dilakukan oleh sebuah organisasi. Budaya organisasi adalah penting untuk menyediakan konsistensi dan fleksibilitas agar bisa responsif terhadap permintaan pelanggan, dan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang

berkelanjutan, budaya belajar ditemukan menjadi kemampuan organisasi yang sangat penting. Di sisi lain tinggi rendahnya kepuasan karyawan juga dipengaruhi kecocokan karyawan dengan kepribadian seseorang.

Salah satu faktor kepribadian seseorang yang berkaitan dengan kepuasan karyawan adalah budaya organisasi. Sering terjadi budaya organisasi karyawan pada instansi menjadi turun, walaupun sebelumnya mempunyai prestasi yang baik. Permasalahan ini akan menjadi bom waktu bagi instansi jika budaya organisasi karyawan tidak diperhatikan dengan baik. Masalah tingkat pendidikan formal, masa kerja dan gaji merupakan beberapa penyebab dimungkinkannya budaya organisasi karyawan menjadi turun. (Noe, 2000).

Kepuasan kerja merupakan masalah strategis, karena tidak terpenuhinya kepuasan kerja akan berdampak pada hasil kerja yang kurang baik, dengan kualitas rendah dan target tidak terpenuhi dan akhirnya kepuasan pelanggan dan konsumen akan berkurang. Menciptakan kepuasan kerja karyawan tidaklah mudah karena kepuasan kerja tercipta jika variabel – variabel yang mempengaruhinya antara lain kepemimpinan dan budaya organisasi berjalan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan di dalam suatu organisasi/perusahaan.

Kepuasan kerja karyawan menjadi perhatian khusus bagi perusahaan yang akan berpengaruh pada produktivitas perusahaan. Pada dasarnya seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan nya jikadalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang di inginkannya. Kepuasan dan kerja masing-masing mempunyai makna berbeda. Kepuasan adalah sesuatu perasaan dimana seseorang mendapatkan apa yang diharapkan atau bahkan melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh imbalan atau gaji dari kontribusinya kepada tempat pekerjaanya (H.Teman Koesmono, 2005).

Menurut Ida Ayu dan Agus S (2008) kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja. Kepuasan anggota organisasi dapat dihubungkan dengan kinerja dan hasil kerja mereka serta imbalan dan hukuman yang mereka terima. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan hasil seperti sikap anggota organisasi, pergantian pekerjaan anggota organisasi, kemangkiran atau absensi, keterlambatan, dan keluhan yang biasa terjadi dalam suatu organisasi.

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

Hubungan antara kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, dimana kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu kunci keberhasilan yang akan berpengaruh pada produktivitas. Untuk melihat hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan, maka satu hal yang menjadi dasar penilaian dalam hal ini adalah dengan melihat sikap dan perilaku anggota organisasi tersebut. Reaksi emosional anggota organisasi atas suatu obyek banyak dipengaruhi oleh kepercayaan atau kebenaran yang menurut mereka benar dan dipercayai. Sikap sosial yang terbentuk dari interaksi sosial dan hubungan antar individu sebagai anggota kelompok sosial dan anggota organisasi turut menjadi dasar pembentukan yang ikut mempengaruhinya. Dari hal tersebut, tampak bahwa pengalaman pribadi, faktor emosi seseorang serta kebudayaan dimana individu tersebut bersosialisasi turut berpengaruh dalam pembentukan pola sikap dan nilai.

Perusda PE. Saripetojo adalah satu Badan Usaha Milik Daerah yang dalam menjalankan roda organisasi sesuai dengan rencana yang telah diusulkan oleh seorang manager dan diputuskan oleh kebijakan direksi. Langkah-langkah strategis yang dibuat oleh perusahaan harus dapat mencapai target minimal yakni tidak mengalami kerugian setiap semesternya. Berikut adalah daftar produksi dan penjualan PE. Saripetojo Tegal :

Tabel 1.1
Daftar Produksi dan Penjualan
PE. Saripetojo Tegal
Tahun 2010 – 2012

BULAN	TAHUN 2010		TAHUN 2011		TAHUN 2012	
	Produksi	Penjualan	Produksi	Penjualan	Produksi	Penjualan
Januari	939.500	935.050	1.485.250	1.479.350	1.567.950	1.559.800
Februari	929.250	924.750	1.231.500	1.229.000	1.665.900	1.658.700
Maret	1.449.700	1.445.550	1.491.350	1.415.550	1.651.500	1.643.400
April	1.366.100	1.361.200	1.612.500	1.607.950	1.710.450	1.697.900
Mei	1.411.950	1.406.800	1.616.350	1.610.330	1.672.100	1.663.600
Juni	1.491.650	1.488.500	1.445.000	1.439.300	1.529.150	1.520.650
Juli	1.639.950	1.634.450	1.818.400	1.811.000	1.516.350	1.507.450
Agustus	1.537.200	1.531.800	1.694.750	1.687.850	1.497.950	1.489.600
September	1.585.800	1.581.250	1.825.750	1.816.700	1.511.550	1.504.450
Oktober	1.660.550	1.665.200	1.956.250	1.947.550	1.713.100	1.703.250
November	1.496.600	1.490.500	1.820.550	1.815.050	1.574.750	1.566.550
Desember	1.448.100	1.433.850	1.813.000	1.805.305	1.281.800	1.213.250
JUMLAH	16.956.350	16.898.900	19.738.650	19.664.950	18.829.550	18.728.600

Sumber : PE. Saripetojo Tegal

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa terjadi fluktuasi dalam tingkat produksi dan penjualan. Kenaikan disebabkan banyaknya permintaan yang terjadi pada agen-agen yang merupakan pelanggan tetap PE Saripetojo Tegal khususnya di wilayah laut yakni para nelayan Kabupaten Tegal dan Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes untuk para pedagang. Berdasarkan wawancara dengan manajer perusahaan yakni H.M. Shofie, target mendapatkan agen dan konsumen baru serta sebagai bentuk cadangan produk perusahaan setiap tahunnya perusahaan membuat tingkat produksi jauh lebih tinggi. Adapun sisa dari produksi dibagikan kepada para karyawan sebagai salah satu bentuk tunjangan. Hal ini akhirnya membuat perusahaan menambah jam kerja bagi karyawannya untuk meningkatkan tingkat produksi. Di sisi lain ini justru menjadi salah satu keluhan daripada karyawan. Kemudian lingkungan yang kurang kondusif membuat tingkat kepuasan karyawan sedikit menurun. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya keluhan pelanggan terkait pendistribusian produk yang telat dan kualitas produk yang menurun. Keluhan dari pelanggan ini yang akhirnya membuat penurunan pada jumlah produksi dan penjualan pada tahun 2012.

Selain kepemimpinan dan budaya organisasi, kepuasan kerja sebagai bentuk reaksi yang dirasakan karyawan banyak mendapat perhatian dikalangan peneliti. Kepuasan kerja sangat penting artinya baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan. Bidang ini sangat menarik perhatian para karyawan perusahaan. Kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk perilaku kerja karyawan yang didefinisikan sebagai sesuatu yang menyenangkan atau sisi hasil emosional yang positif atas penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Locke, 1969, dalam Vanderberg dan Lance, 1992). Kepuasan kerja ditentukan oleh perbedaan antara semua yang diharapkan dengan semua yang dirasakan dari pekerjaannya atau semua yang diterimanya secara aktual.

Kepuasan dengan Gaji (*Satisfaction with Pay*) merupakan balas jasa perusahaan kepada karyawan atas pekerjaan yang dilakukan, seberapa besar tingkat kepuasan karyawan atas gaji yang diterima. Berikut adalah daftar Gaji karyawan PE. Saripetojo Tegal :

Tabel 1.2
Daftar Gaji Karyawan PE. Saripetojo Tegal
Per 31 Desember 2012

NO	NAMA	JABATAN	GAJI
1.	M. Shofie	Manager	Rp. 2.196.550,50
2.	Untung Utomo	Kaurs Pembukuan	Rp. 1.562.868,10
3.	Supriyanto	Kaurs Gudang	Rp. 1.526.483,50
4.	Adhi Antariksa	Kaurs Umum & Pers	Rp. 1.420.820,20
5.	Wigiyarti	Staf Umum & Pers	Rp. 1.066.574,30
6.	Tadjudin Yulianto	Kasir	Rp. 964.218,20
7.	Burhanudin	Kasi Operasional	Rp. 1.634.650,35
8.	Nanto	Pjs. Kaurs Teknik	Rp. 1.530.230,30
9.	Suyanto	Pjs. Kaurs Produksi	Rp. 1.407.844,10
10.	Samhudi	Jaga Mesin	Rp. 1.166.311,20
11.	B. Kristianto	Jaga Mesin	Rp. 1.003.211,00
12.	Abdul Qodir	Jaga Mesin	Rp. 943.266,00
13.	Siswandi	Jaga Mesin	Rp. 1.089.348,60
14.	Sudirman	Jaga Mesin	Rp. 1.069.654,80
15.	Pratiwo	Cabut Es	Rp. 1.078.165,80
16.	Bejo Subakti	Cabut Es	Rp. 1.135.610,80
17.	Rosidin	Cabut Es	Rp. 1.102.632,80
18.	Munarto	Cabut Es	Rp. 964.218,20
19.	Agus Riyadi	Pemb. Pemel	Rp. 964.218,20
20.	Sakijan	Kaurs Pemasaran	Rp. 1.455.742,45
21.	Supriyanto	Kaurs Pemasaran	Rp. 1.372.277,70
22.	Slameto Sr	Pengemudi	Rp. 1.268.370,30
23.	Suto Paryono	Pengemudi	Rp. 1.026.783,40
24.	Subekhan	Pengemudi	Rp. 1.231.562,10
25.	Muaris Mr	Pengemudi	Rp. 1.089.348,60
26.	Sudarso	Pengemudi	Rp. 966.598,55
27.	Aji Makmuri	Pemb. Pengemudi	Rp. 1.231.158,00
28.	Muaris	Pemb. Pengemudi	Rp. 977.215,80
29.	Muslimin	Pemb. Pengemudi	Rp. 1.069.271,40
30.	Suswadi	Pemb. Pengemudi	Rp. 1.233.235,20
31.	Sodikin	Pemb. Pengemudi	Rp. 1.069.271,40
32.	Urip	Pemb. Pengemudi	Rp. 921.976,00
33.	Fitriani Awalia Z	Staf Pembukuan	Rp. 506.000,00
34.	Anton Sujarwo	Cabut Es	Rp. 476.000,00
35.	Tarwan	Pengemudi	Rp. 476.000,00
36.	Rumli	Pengemudi	Rp. 476.000,00

37.	Muhtadi	Pemb. Pengemudi	Rp. 476.000,00
38.	Wike Febriyanto	Cabut Es	Rp. 476.000,00
39.	Reza Chrisnaryanto	Cabut Es	Rp. 476.000,00
40.	Ubed	Pemb. Pengemudi	Rp. 476.000,00
JUMLAH			Rp. 42.559.687,85

Sumber : PE. Saripetojo Tegal

Berdasarkan data diatas terjadi keluhan dari beberapa karyawan terkait kenaikan gaji yang tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku. Dalam wawancara dengan seorang manager, beliau menyatakan bahwa keluhan dari para karyawan yakni terkait gaji, jam kerja, absensi, dan lingkungan kerja yang kurang mendukung. Mereka beranggapan bahwa gaji karyawan harus sesuai dengan Peraturan Direksi Perusahaan Daerah Citra Mandiri Jawa Tengah Nomor 539/049/V/2011 dan berdasarkan Surat Keputusan (SK) Gubernur Jateng Nomor : 561.4/58 Tahun 2012 tentang Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) 2013 untuk Kabupaten Tegal sebesar Rp 850.000,00. Disisi lain perusahaan seharusnya dapat melengkapi fasilitas yang ada baik peralatan produksi maupun peralatan untuk melakukan kegiatan pemasaran untuk mempermudah dan menciptakan produktivitas kerja bagi para karyawan.

Dalam Bab VI Tentang Organisasi pasal 42 tentang Manager Unit, tugas pokok seorang manager mengelola dan mengembangkan unit usaha, memimpin dan mengendalikan unit usaha serta membina karyawan untuk meningkatkan produktifitas dan sikap disiplin. Seorang manager juga harus mengambil sikap dan langkah-langkah untuk menyelesaikan permasalahan yang timbul. Selain itu, seorang manager juga mempunyai wewenang dalam mengusulkan pengangkatan dan pemberhentian karyawan, mutasi, dan promosi jabatan di tingkat unit usaha serta menetapkan kebijakan operasional sesuai RKAP yang tidak bertentangan dengan kebijakan direksi.

Dalam pasal 63 tentang Sumber Daya Manusia, manager dapat melakukan penambahan dan pengisian kebutuhan karyawan yang mendesak karena sesuatu hal baik adanya kegiatan pekerjaan baru atau adanya karyawan yang mengundurkan diri, karyawan yang berprestasi dan dinilai layak untuk perpanjangan masa kerja, dapat diajukan oleh manager kepada direksi, dan bagi karyawan kontrak yang dinilai prestasinya baik, dan diperlukan oleh perusahaan dapat diusulkan oleh manager sebagai karyawan tetap.

Berdasarkan hasil wawancara dengan H.M Shofie sebagai manager PE. Saripetojo Tegal mengatakan bahwa kemungkinan keluhan beberapa karyawan ini yang akhirnya membuat tingkat pendistribusian telat dan kualitas produk menurun. Hal tersebut dikarenakan keluhan berasal dari karyawan pada bidang sumber daya manusia. Perubahan dan intensitas inovasi yang begitu tinggi telah dilakukan oleh PE. Saripetojo Tegal, yakni menuntut para karyawan bekerja dengan lebih profesional, lebih percaya dengan rekan kerja dengan saling kerja sama, lebih kritis menanggapi pendapat orang lain dan dapat memberikan saran yang membangun untuk kemajuan perusahaan.

Berdasarkan uraian dan analisis di atas, penulis menyusun skripsi dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusda PE. Saripetojo Tegal”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka dapat diketahui bahwa permasalahan yang terjadi pada PE. Saripetojo Tegal adalah faktor kepemimpinan dan budaya organisasi yang dilakukan oleh perusahaan hingga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut penjelasan manager, perubahan secara cepat selalu dilakukan oleh perusahaan. Hal itu bertujuan agar karyawan lebih profesional dalam bekerja, dapat lebih memberikan kontribusi untuk kemajuan perusahaan dan diharapkan mampu menyesuaikan

dengan budaya yang terjadi di perusahaan. Semua hal yang dilakukan PE. Saripetojo mulai dari perubahan dalam kenaikan gaji, jam kerja, lingkungan kerja, dan perputaran karyawan diharapkan akan berdampak pada kejiwaan karyawan yang selanjutnya akan berpengaruh pada kepuasan kerjanya.

Sebagai perusahaan yang masih terus mengembangkan tingkat produksi dan pemasaran tentunya sangat membutuhkan informasi mengenai sumber daya yang dimilikinya, terutama sumber daya manusia. Hal tersebut diperlukan dalam upaya perusahaan untuk mendorong peningkatan produktivitas karyawannya. Namun hingga saat ini belum diadakan penelitian skripsi di PE. Saripetojo Tegal mengenai sumber daya manusia, khususnya mengenai tingkat kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hal tersebut, maka permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apa pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan ?
2. Apa pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan ?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan Penelitian

1. Mengetahui dan menganalisa pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan
2. Mengetahui dan menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan

Kegunaan Penelitian

1. Diharapkan dapat mengembangkan teori manajemen sumber daya manusia khususnya berkaitan dengan masalah kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Diharapkan dapat memberikan input positif guna perbaikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PE. Saripetojo Tegal.
3. Diharapkan dapat memberikan pemahaman bagi karyawan tentunya berkenaan dengan kepuasan kerja karyawan.

1.4 Sistematika Penulisan

Penelitian ini akan di susun dalam 5 bab dengan tahapan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pendahuluan berisi latar belakang permasalahan secara umum, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka berisi landasan teori sebagai kerangka acuan penelitian dalam pembahasan masalah yang akan diteliti dan sebagai dasar analisis yang diambil dari berbagai literatur. Selain berisi landasan teori, bab ini juga meliputi kerangka pikir teoritis dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian meliputi variabel penelitian dan definisi operasional, jenis, sumber data, populasi dan penentuan sample, metode pengumpulan data, serta metode analisis yang digunakan.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dibahas tentang gambaran umum perusahaan yang digunakan sebagai objek dalam penelitian ini, yaitu PE. Saripetojo Tegal, analisis data primer yang diolah, serta interpretasi hasil penelitian analisis pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi tentang simpulan dari hasil penelitian, serta saran-saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi PE. Saripetojo Tegal.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan merupakan bidang ilmu yang kompleks dan variatif. Beberapa ahli kepemimpinan secara prinsip setuju bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi yang terjadi antara pemimpin dan para bawahannya. Kepemimpinan telah dipelajari secara luas dalam berbagai konteks dan dasar teoritis. Dalam beberapa hal, kepemimpinan digambarkan sebagai proses tetapi sebagian besar teori dan riset mengenai kepemimpinan fokus pada seorang figur untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik.

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana seorang individu mempengaruhi orang lain menuju pencapaian tujuan organisasi atau kelompok. Tiga poin tentang definisi kepemimpinan harus ditekankan. Pertama, kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial. Kepemimpinan tidak bisa ada tanpa pemimpin dan satu atau lebih pengikut. Kedua, kepemimpinan memunculkan tindakan sukarela pada bagian dari pengikut. Sifat sukarela dari kepatuhan memisahkan kepemimpinan dari jenis lain pengaruh berdasarkan kewenangan formal. Akhirnya, kepemimpinan hasil dalam perilaku pengikut yang tujuan dan *goal-directed* dalam beberapa jenis pengaturan terorganisir. Banyak, meskipun tidak semua penelitian fokus kepemimpinan pada sifat kepemimpinan di tempat kerja.

Meskipun demikian, sifat kepemimpinan dan hubungannya dengan variabel kriteria kunci seperti kepuasan bawahan, komitmen, dan kinerja masih belum pasti, ke titik di mana (Fred Luthans, 2005), mengatakan bahwa kepemimpinan tidak tetap cukup banyak dari

'kotak hitam' atau konsep yang tidak bisa dijelaskan. Kepemimpinan harus dibedakan dari manajemen. Manajemen melibatkan perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin, dan mengendalikan, dan manajer adalah seseorang yang melakukan fungsi tersebut. Seorang manajer memiliki wewenang formal berdasarkan posisinya atau kantor. Kepemimpinan, sebaliknya, terutama berkaitan dengan pengaruh. Seorang manajer mungkin atau mungkin tidak menjadi pemimpin yang efektif.

Definisi kepemimpinan menurut Robbins (2008) adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu. Sumber pengaruh ini bisa jadi bersifat formal, seperti yang diberikan oleh pemangku jabatan manajerial dalam sebuah organisasi. Karena posisi manajemen memiliki tingkat otoritas yang diakui secara formal, seseorang bisa memperoleh peran pemimpin hanya karena posisinya dalam organisasi tersebut.

Kepemimpinan menurut George R. Terry (Sutarto, 1998) adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kepemimpinan menurut (Kartini Kartono, 2010) itu sifatnya spesifik, khas, diperlukan bagi satu situasi khusus. Sebab dalam suatu kelompok yang melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, dan mempunyai suatu tujuan serta peralatan-peralatan yang khusus. Pemimpin kelompok dengan ciri-ciri karakteristik itu merupakan fungsi dari situasi khusus.

Kepemimpinan menurut Dr. Thomas Gordon “ Group Centered Leadership”. A way of releasing creative power of groups. Kepemimpinan dapat dikonsepsualisasikan sebagai suatu interaksi antara seseorang dengan suatu kelompok, tepatnya antara seorang dengan anggota-anggota kelompok setiap peserta didalam interaksi memainkan peranan dan dengan

cara-cara tertentu peranan itu harus dipilah-pilahkan dari suatu dengan yang lain. Dasar pemilihan merupakan soal pengaruh, pemimpin mempengaruhi dan orang lain dipengaruhi.

Hubungan pemimpin dengan anggota berkaitan dengan derajat kualitas emosi dari hubungan tersebut, yang mencakup tingkat keakraban dan penerimaan anggota terhadap pemimpinnya. Semakin yakin dan percaya anggota kepada pemimpinnya, semakin efektif kelompok dalam mencapai tujuannya. Dalam hubungan pemimpin dengan anggotanya perlu diperhatikan antisipasi kepuasan anggota dan harus dipadukan dengan tujuan kelompok, motivasi anggota dipertahankan tinggi, kematangan anggota dalam pengambilan keputusan dan adanya tekad yang kuat dalam mencapai tujuan (Mangkuprawira, 2004).

Dalam Rivai dan Basri (2004) Faktor-faktor penting yang terdapat dalam pengertian kepemimpinan: (1) Pendayagunaan pengaruh, (2) Hubungan antar manusia, (3) Proses komunikasi, dan (4) pencapaian suatu tujuan. Kepemimpinan tergantung pada kuatnya pengaruh yang diberikan serta intensitas hubungan antara pemimpin dengan pengikut.

Berdasarkan uraian-uraian di atas berarti setiap pemimpin dan calon pemimpin perlu memahami pengertian kepemimpinan, sebelum melakukan usaha meningkatkan efektivitas organisasinya. Untuk itu pada giliran berikutnya seorang pemimpin dan calon pemimpin perlu pula mengetahui dan memahami berbagai teori kepemimpinan dan teori-teori pendukungnya, agar memiliki wawasan sejalan dengan orientasi baru dalam kepemimpinan.

Wawasan dan ilmu pengetahuan sebagai orientasi baru itu selain perlu dipahami juga harus dapat diimplementasikan dalam mewujudkan kepemimpinannya untuk mengefektifkan organisasi, agar memberi manfaat yang lebih besar bagi pemimpin, anggota organisasi yang dipimpin, masyarakat khususnya pihak yang dilayani organisasinya, bahkan juga untuk bangsa dan negaranya.

Pemimpin mempengaruhi bawahannya, demikian sebaliknya. Orang-orang yang terlibat dalam hubungan tersebut menginginkan sebuah perubahan sehingga pemimpin diharapkan mampu menciptakan perubahan yang signifikan dalam organisasi dan bukan mempertahankan status quo. Selanjutnya, perubahan tersebut bukan merupakan sesuatu yang diinginkan pemimpin, tetapi lebih pada tujuan (*purpose*) yang diinginkan dan dimiliki bersama. Tujuan tersebut merupakan sesuatu yang diinginkan, yang diharapkan, yang harus dicapai di masa depan sehingga tujuan ini menjadi motivasi utama visi dan misi organisasi.

Pemimpin mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai perubahan berupa hasil yang diinginkan bersama. Kepemimpinan merupakan aktivitas orang-orang, yang terjadi di antara orang-orang, dan bukan sesuatu yang dilakukan untuk orang-orang sehingga kepemimpinan melibatkan pengikut (*followers*). Proses kepemimpinan juga melibatkan keinginan dan niat, keterlibatan yang aktif antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Dengan demikian, baik pemimpin ataupun pengikut mengambil tanggung jawab pribadi (*personal responsibility*) untuk mencapai tujuan bersama tersebut.

Berdasarkan analisis dan definisi-definisi kepemimpinan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah bagian yang dianggap penting dalam manajemen organisasi, yang dimana melekat pada diri seorang pemimpin dalam bentuk kemampuan dan atau proses untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan perorangan atau kelompok, agar bawahan perorangan atau kelompok itu mau berperilaku seperti apa yang dikehendaki pemimpin, dan memperbaiki budayanya, serta memotivasi perilaku bawahan dan mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dalam Mulyadi dan Rivai (2009) dikemukakan beberapa teori kepemimpinan, yaitu:

1. Teori Sifat,

Teori ini memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak dari pemimpin. Asumsi dasar dari teori ini adalah keberhasilan pemimpin disebabkan karena sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, dan oleh sebab itu seseorang dirasa layak untuk memimpin. Adapun sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, antara lain:

a. *Inteligensia.*

Seorang pemimpin memiliki kecerdasan diatas para bawahannya. Pemimpin dengan kecerdasannya itulah dapat mengatasi masalah yang timbul dalam organisasi, dengan cepat mengetahui permasalahan apa yang timbul dalam organisasi, menganalisis setiap permasalahan, dan dapat memberikan solusi yang efektif, serta dapat diterima semua pihak.

b. Kepribadian.

Seorang pemimpin memiliki kepribadian yang menonjol yang dapat dilihat dan dirasakan bawahannya, seperti:

1. Memiliki sifat percaya diri, dan rasa ingin tau yang besar.
2. Memiliki daya ingat yang kuat.
3. Sederhana, dan dapat berkomunikasi dengan baik kepada semua pihak.
4. Mau mendengarkan masukan (ide), dan kritikan dari bawahan.

5. Peka terhadap perubahan globalisasi, baik itu perubahan lingkungan, teknologi, dan prosedur kerja.
6. Mampu beadaptasi dengan perubahan-perubahan yang timbul.
7. Berani dan tegas dalam melaksanakan tugas pokoknya, dan dalam mengambil sikap, serta mengambil keputusan bagi kepentingan organisasi dan pegawainya.
8. Mampu menyatukan perbedaan-perbedaan yang ada dalam organisasi.

c. Karakteristik fisik.

Seorang pemimpin dikatakan layak menjadi pemimpin dengan melihat karakteristik fisiknya, yaitu: usia, tinggi badan, berat badan, dan penampilan.

2. Teori perilaku,

Dalam teori ini perilaku pemimpin merupakan sesuatu yang bisa dipelajari. Jadi seseorang yang dilatih dengan kepemimpinan yang tepat akan meraih keefektifan dalam memimpin. Teori ini memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu: fungsi kepemimpinan, dan gaya kepemimpinan.

Terdapat dua fungsi kepemimpinan, yaitu:

- a. Fungsi yang berorientasi tugas.
- b. Fungsi yang berorientasi orang atau pemeliharaan kelompok (sosial).

Menurut (Hill dan Caroll, 1997) dalam Maulvi Nizar fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi sebagai berikut:

a) dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinya.

b) dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemimpin.

Bedasarkan kedua dimensi itu, selanjutnya secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan. Kelima fungsi kepemimpinan itu adalah :

1) Fungsi Instruktif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin.

2) Fungsi konsultatif

Pemimpin memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya

3) Fungsi partisipasi

Pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya

4) Fungsi delegasi

Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan kepada orang-orang yang dipercayainya

5) Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif.

Suprayetno dan Brahmasari (2008) menyebutkan beberapa tugas pemimpin adalah sebagai berikut:

- a. Peranan yang bersifat interpersonal. Maksudnya adalah seorang pemimpin dalam organisasi adalah simbol akan keberadaan organisasi, bertanggung jawab untuk memotivasi dan mengarahkan bawahannya.
- b. Peranan yang bersifat informasional. Maksudnya yaitu seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima, dan penganalisis informasi.
- c. Peranan pengambilan keputusan. Maksudnya ialah seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan, dan bernegosiasi.

3. Teori situasional,

Merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ataupun teori ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

Menurut (Sholeha dan Suzy 1996) dalam Maulvi Nizar mengemukakan bahwa dalam teori ini kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor situasi dalam organisasi, dan faktor situasi diluar organisasi, antara lain:

- a. Faktor situasi diluar organisasi: sosial dan budaya yang berkembang, perubahan globalisasi, dan kondisi perekonomian.
- b. Faktor situasi dalam organisasi: kepribadian dan latar belakang pemimpin, pengharapan dan perilaku atasan, tingkatan organisasi dan besarnya kelompok, pengharapan dan perilaku bawahan.

Kepemimpinan pemimpin yang diperlihatkan dan diterapkan ke dalam suatu gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor dalam peningkatan kinerja karyawan, karena pada dasarnya sebagai tulang punggung pengembangan organisasi dalam mendorong, dan mempengaruhi semangat kerja yang baik kepada bawahan demi terciptanya kepuasan kerja karyawan. Untuk itu pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam penerapannya.

Menurut (Mulyadi dan Rivai ,2009) bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yaitu pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin, dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995) yang menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu.

Sedangkan menurut (Tjiptono, 2001), gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004). Lebih lanjut Suranta (2002) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan bersifat lentur atau fleksibel, maksudnya adalah gaya kepemimpinan yang biasa diterapkan pemimpin dapat berubah dengan gaya kepemimpinan yang lainnya seiring dengan berubahnya situasi dan kondisi internal organisasi. Sehingga tercapai keefektifan gaya kepemimpinan, dan tercapainya tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan partisipatif yang dikembangkan Singh-Sengubta, Sunita (1997) dalam Fuad Mas'ud 2004 adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengharapkan saran-saran dan ide-ide dari bawahan sebelum mengambil suatu keputusan. Sedangkan menurut House dalam (M. Thoha, 1996) dalam Path-Goal Theory gaya kepemimpinan partisipatif, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

Model kepemimpinan merupakan aspek penting bagi seorang pemimpin, karena model kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan anak buah. Kepemimpinan partisipatif didefinisikan seorang pemimpin mengikutsertakan anak buah

bersama-sama berperan didalam proses pengambilan keputusan. Model kepemimpinan seperti ini diterapkan apabila tingkat kematangan anak buah berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi. Mereka mempunyai kemampuan, tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri.

Menurut Burhanuddin dalam bukunya analisis administrasi manajemen dan kepemimpinan pendidikan, mendefinisikan model kepemimpinan partisipatif sama pengertiannya dengan kepemimpinan demokratis, yaitu seorang pemimpin mengadakan konsultasi dengan para bawahannya mengenai tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan yang diusulkan atau dikehendaki oleh pimpinan, serta berusaha memberikan dorongan untuk turut serta aktif melaksanakan semua keputusan dan kegiatan kegiatan yang telah ditetapkan. Selain itu telah dipahami juga bahwa kepemimpinan dengan menggunakan gaya atau model partisipatif yaitu seorang pemimpin dan pengikut atau bawahannya saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Dalam hal ini komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut atau bawahan. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut atau bawahan memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

Sebab kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan seimbang antara pemimpin dan bawahan, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Komunikasi dua arah makin bertambah frekuensinya, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya. Keikutsertaan bawahan untuk memecahkan masalah dan mengambil keputusan makin banyak, sebab pemimpin berpendapat bahwa bawahan telah memiliki kecakapan dan pengetahuan yang cukup luas untuk menyelesaikan tugas.

Ciri-ciri kepemimpinan partisipatif adalah sebagai berikut :

1. Pemimpin memberikan dukungan tinggi dan sedikit/rendah pengarahan.
2. Posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dipegang secara berganti antara pemimpin dan bawahan.
3. Komunikasi dua arah ditingkatkan.
4. Pemimpin mendengarkan bawahan secara aktif.
5. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pengambilan keputusan sebagian besar pada bawahan.

A. Teori X dan Teori Y Douglas McGregor

Teori perilaku adalah teori yang menjelaskan bahwa suatu perilaku tertentu dapat membedakan pemimpin dan bukan pemimpin pada orang-orang. Konsep teori X dan Y dikemukakan oleh Douglas McGregor dalam buku *The Human Side Enterprise* di mana para manajer / pemimpin organisasi perusahaan memiliki dua jenis pandangan terhadap para pegawai / karyawan yaitu teori x atau teori y.

1. Teori X

Teori ini menyatakan bahwa pada dasarnya manusia adalah makhluk pemalas yang tidak suka bekerja serta senang menghindar dari pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pekerja memiliki ambisi yang kecil untuk mencapai tujuan perusahaan namun menginginkan balas jasa serta jaminan hidup yang tinggi. Dalam bekerja para pekerja harus

terus diawasi, diancam serta diarahkan agar dapat bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

Teori X memberikan petunjuk manajer harus memberikan pengawasan yang ketat, tugas-tugas yang jelas, dan menetapkan imbalan atau hukuman. Hal tersebut, karena manusia lebih suka diawasi daripada bebas, segan bertanggung jawab, malas dan ingin aman saja, motivasi utamanya memperoleh uang dan takut sanksi.

Contoh individu dengan teori X : pekerja bangunan.

- Keuntungan Teori X :

Karyawan bekerja untuk memaksimalkan kebutuhan pribadi.

- Kelemahan Teori X :

a. Karyawan malas,

b. Berperasaan irrasional,

c. Tidak mampu mengendalikan diri dan disiplin.

2. Teori Y

Teori Y memiliki anggapan bahwa kerja adalah kodrat manusia seperti halnya kegiatan sehari-hari lainnya. Individu yang berperilaku teori Y mempunyai sifat : suka bekerja, commit pada pekerjaan, suka mengambil tanggung jawab, suka memimpin, biasanya orang pintar.

Contoh orang dengan teori Y : manajer yang berorientasi pada kinerja.

- Keuntungan teori Y :

- a. Pekerja menunjukkan kemampuan pengaturan diri,
- b. Tanggung jawab,
- c. Inisiatif tinggi,
- d. Pekerja akan lebih memotivasi diri dari kebutuhan pekerjaan.

- Kelemahan Teori Y :

Apresiasi diri akan terhambat berkembang karena karyawan tidak selalu menuntut kepada perusahaan

B. Teori Sistem 4 dari Rensis Linkert

- Asumsi dasar

Bila seseorang memperhatikan dan memelihara pekerjanya dengan baik maka operasional organisasi akan membaik. Fungsi-fungsi manajemen berlangsung dalam empat system:

1. Sistem pertama (*exploitive authoritative*)

System yang penuh tekanan dan otoriter dimana segala sesuatu diperintahkan dengan tangan besi dan tidak memerlukan umpan balik. Pemimpin sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahan, suka mengekplotasi bawahan, bersikap paternalistik memotivasi dengan memberi ketakutan dan hukuman-hukuman, diselang seling pemberian penghargaan yang secara kebetulan (*occasional reward*), hanya mau memperhatikan pada komunikasi yang turun ke bawah, dan hanya membatasi proses pengambilan keputusan di tingkat atas.

2. Sistem kedua (*benevolent authoritative/otokrasi yang baik hati*)

System yang lebih lunak dan otoriter dimana manajer lebih sensitive terhadap kebutuhan karyawan. Mempunyai kepercayaan yang berselubung, percaya pada bawahan, mau memotivasi dengan hadiah-hadiah dan ketakutan berikut hukuman-hukuman, memperbolehkan adanya komunikasi ke atas, mendengarkan pendapat-pendapat, ide-ide dari bawahan, dan memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan, bawahan merasa tidak bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaannya dengan atasan.

3. Sistem ketiga (*manajer konsultatif*)

System konsultatif dimana pimpinan mencari masukan dari karyawan. Mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan, biasanya dalam perkara kalau ia memerlukan informasi, ide atau pendapat bawahan; masih menginginkan melakukan pengendalian atas keputusan-keputusan yang dibuatnya; mau melakukan motivasi dengan penghargaan dan hukuman yang kebetulan; dan juga berkehendak melakukan partisipasi; menetapkan dua pola hubungan komunikasi, yaitu ke atas dan ke bawah; membuat keputusan dan kebijakan yang luas pada tingkat bawah; bawahan merasa sedikit bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaan bersama atasan.

4. Sistem keempat (*participative group/kelompok partisipatif*)

System partisipan dimana pekerja berpartisipasi aktif dalam membuat keputusan. Mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahan; dalam setiap persoalan selalu mengandalkan untuk mendapatkan ide-ide dan pendapat-pendapat lainnya dari bawahan, dan mempunyai niatan untuk mempergunakan pendapat bawahan secara konstruktif; memberikan penghargaan yang bersifat ekonomis dengan berdasarkan partisipasi kelompok dan

keterlibatannya pada setiap urusan terutama dalam penentuan tujuan bersama dan penilaian kemajuan pencapaian tujuan tersebut; mendorong bawahan untuk ikut bertanggung jawab membuat keputusan, dan juga melaksanakan keputusan tersebut dengan tanggung jawab yang besar; bawahan merasa secara mutlak mendapat kebebasan

C. Model Leadership Continuum

Teori ini merupakan hasil pemikiran dari Robert Tannenbaum dan Warren H.Schmidt. Tannenbaum dan Schmidt dalam Hersey dan Blanchard (1994) berpendapat bahwa pimpinan mempengaruhi pengikutnya melalui beberapa cara, yaitu dari cara yang menonjolkan sisi ekstrim yang disebut dengan perilaku otokratis sampai dengan cara yang menonjolkan sisi ekstrim lainnya yang disebut dengan perilaku demokratis.

Menurut teori Continuum ada tujuh tingkatan hubungan pemimpin dengan bawahan:

1. Pemimpin membuat dan mengumumkan keputusan terhadap bawahan (telling).
2. Pemimpin menjualkan dan menawarkan keputusan terhadap bawahan (selling).
3. Pemimpin menyampaikan ide dan mengundang pertanyaan.
4. Pemimpin memberiakan keputusan tentative dan keputusan masih dapat diubah.
5. Pemimpin memberikan problem dan meminta sarang pemecahannya kepada bawahan (consulting).
6. Pemimpin menentukan batasan-batasan dan minta kelompok untuk membuat keputusan.
7. Pemimpin mengizinkan bawahan berfungsi dalam batas-batas yang ditentukan (joining).

Gaya kepemimpinan yang ada dalam suatu kelompok atau masyarakat tergantung pada situasi yang terdapat pada kelompok masyarakat tersebut. Dalam situasi yang sangat menguntungkan atau sangat tidak menguntungkan cenderung gaya kepemimpinannya bersifat otoriter. Pada situasi di mana hubungan antara anggota dengan pemimpinnya sedang-sedang saja atau anggota kelompok sangat dipentingkan, maka gaya kepemimpinan lebih diarahkan pada gaya kepemimpinan partisipatif.

Kepemimpinan melibatkan hubungan pengaruh yang mendalam, yang terjadi di antara orang-orang yang menginginkan perubahan yang signifikan, dan perubahan tersebut mencerminkan tujuan yang dimiliki bersama oleh pemimpin dan pengikutnya (bawahan) (Triantoro safara, 2004). Kepemimpinan yang efektif hanya akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan itu berhubungan langsung dengan situasi social dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam dan bukan diluar situasi.

Dalam mensukseskan kepemimpinan dalam organisasi, pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya (Mulyadi dan Rivai, 2009). Gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprsetasi, dan akan berujung pada keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Suranta, 2002). Pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang paling tepat, dimana gaya kepemimpinan yang paling tepat yaitu gaya kepemimpinan yang dapat memaksimumkan kinerja, dan mudah dalam menyesuaikan dengan segala situasi dalam organisasi (Mulyadi dan Rivai, 2009).

2.1.2. Budaya Organisasi

Kebiasaan, tradisi, dan cara umum dalam melakukan segala sesuatu yang ada di sebuah organisasi saat ini merupakan hasil atau akibat dari yang telah dilakukan sebelumnya dan seberapa besar kesuksesan yang telah diraihinya di masa lalu. Hal ini mengarah pada sumber tertinggi budaya sebuah organisasi: para pendirinya.

Secara tradisional, pendiri organisasi memiliki pengaruh besar terhadap budaya awal organisasi tersebut. Pendiri organisasi tidak memiliki kendala karena kebiasaan atau ideologi sebelumnya. Ukuran kecil yang biasanya mencirikan organisasi baru lebih jauh memudahkan pendiri memaksakan visi mereka pada seluruh anggota organisasi.

Proses penyiptaan budaya terjadi dalam tiga cara. Pertama, pendiri hanya merekrut dan mempertahankan karyawan yang sepikiran dan seperasaan dengan mereka. Kedua, pendiri melakukan indoktrinasi dan menyosialisasikan cara pikir dan berperilakunya kepada karyawan. Terakhir, perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dan, dengan demikian, menginternalisasi keyakinan, nilai, dan asumsi pendiri tersebut..

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi eksternal dan internal yang telah berfungsi cukup baik untuk bisa dianggap absah dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berfikir dan merasakan dalam kebutuhannya dengan masalah-masalah tersebut. Ada begitu banyak definisi mengenai budaya yang pada hakekatnya tidak jauh berbeda antara satu ahli dengan ahli lainnya.

Menurut (Robbins, 2003) bahwa budaya merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota – anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari

organisasi – organisasi lain. Hal ini selaras dengan pendapat Schein dalam (Moeljono, 2005) mendefinisikan budaya sebagai pola asumsi dasar yang dimiliki oleh kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal. Artinya, bahwa budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat anggota-anggota organisasi secara bersama-sama melalui nilai-nilai bersama, norma-norma standar yang jelas dan hal tersebut menjadi landasan gerak organisasi.

Budaya menurut Hofstede (1980), adalah pemrograman mental secara kolektif (*Collective Mental Programming*) yang membedakan antara kelompok masyarakat yang satu dengan anggota kelompok masyarakat yang lain. Makna bersama ini, bila diamati lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik yang dihargai oleh organisasi, masyarakat atau bangsa. Dimensi budaya organisasi yang dikembangkan dari hasil riset Hofstede *et al* (1990) adalah sebagai berikut :

1. Process Oriented

Adalah budaya organisasi yang ditandai oleh penghindaran terhadap resiko dan penggunaan upaya yang minimal dalam pencapaian tujuan.

2. Open System

Adalah budaya organisasi yang mengacu pada keterbukaan dalam komunikasi terhadap pihak luar.

3. Loose Control

Adalah budaya organisasi dimana efisiensi dan ketepatan waktu relatif lebih longgar.

4. Normatic

Adalah budaya organisasi yang menekankan pada prosedur kendati harus dibayar dengan mahal.

5. Employee Oriented

Adalah budaya organisasi yang menekankan pada permasalahan pribadi, keputusan penting dilakukan oleh kelompok dan organisasi menekankan perlunya perhatian pada kesejahteraan karyawan dan keluarganya.

6. Parochial

Adalah budaya organisasi yang menekankan pada perencanaan jangka pendek, pengindahan pada perilaku karyawan di rumah dan di kantor, sistem perekrutan yang mengindahkan pada kehidupan dan kondisi keluarga calon.

Schein dalam (Darma, 2004) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat diartikan sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan, diteliti atau dikembangkan oleh berbagai kelompok yang ada dalam organisasi. Definisi Schein ini mengilustrasikan bahwa budaya mencakup asumsi dasar yang dipelajari oleh anggota organisasi yang kemudian dikembangkan di dalam organisasi tersebut.

Kemudian menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn (2001) dalam Nurul Asfiah budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri. Sedangkan menurut (H.Teman Koesmono, 2005) Budaya organisasi merupakan falsafah, ideology, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik

budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi *team work*, *leaders* dan *characteristic of organization* serta *administration process* yang berlaku.

Sementara itu, (Wheelen dan Hunger, 1986) mendefinisikan Budaya Organisasi sebagai himpunan dari kepercayaan, harapan, dan nilai – nilai yang dianut bersama oleh anggota perusahaan dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Dengan adanya kesatuan nilai – nilai ini, maka anggota organisasi atau karyawan akan membuat pertimbangan antara budaya sendiri yang disesuaikan dengan budaya organisasi, dan menjadi kesatuan budaya yang berlaku secara umum di dalam organisasi perusahaan.

Perkembangan dan kesinambungan suatu perusahaan akan sangat tergantung pada budaya perusahaan. Susanto dalam (Linawati, 2003) mengemukakan bahwa suatu perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai andalan daya saing suatu perusahaan dalam menghadapi perubahan dan tantangan. Budaya organisasi juga dapat dijadikan sebagai pengikat untuk menyamakan persepsi atau arah pandang anggota organisasi terhadap suatu permasalahan sehingga akan menjadi satu kesatuan untuk mencapai suatu tujuan. Beberapa manfaat budaya organisasi menurut (Robbins, 2003) adalah sebagai berikut:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas. Artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota – anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu. Nilai – nilai yang sudah disepakati bersama, akan dijadikan tolak ukur tindakan dari setiap individu, dan akan mengesampingkan kepentingannya sendiri.

4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen – komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi, sehingga nilai – nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu.

Menurut (Robbins, 2003) ada tujuh karakteristik dari budaya organisasi, antara lain:

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian ke rincian. Sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang – orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim – tim, bukannya individu – individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang – orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai – santai.
7. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku.

Selain melihat karakteristik, dalam budaya organisasi tidak terlepas dari unsur-unsur budaya organisasi yang merupakan salah satu ciri khas dan yang selalu melekat dalam budaya organisasi yang diterapkan dalam perusahaan. Unsur-unsur budaya organisasi tidak terlepas dari adat dan sejarah dalam sebuah wilayah. Sehingga dengan melihat unsur-unsur budaya organisasi akan mencerminkan budaya organisasi dalam suatu perusahaan.

Wiwik Srikandi dalam (jurnal akuntansi, manajemen bisnis dan sektor publik (jambsp) pengaruh perilaku kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi berprestasi terhadap kinerja dosen di stiesia surabaya) menerangkan unsur-unsur budaya organisasi menurut Brown adalah sebagai berikut: Pertama adalah *artifacts* (unsur dasar organisasi yang paling mudah dikenali karena ia dapat dilihat, didengar, dan dirasakan). *Artifacts* biasanya berbentuk cerita, mitos, lelucon, metafora, upacara dan tatacara, perayaan, pahlawan, dan simbol-simbol. Ada juga beberapa hal yang bersifat subkategori untuk artifacts, yaitu: hal-hal yang bersifat material, tampilan fisik, teknologi, bahasa, pola perilaku, system, prosedur dan program.

Unsur kedua adalah keyakinan, nilai-nilai, dan sikap yang berlaku di dalam organisasi. Nilai ini lebih mengarah pada kode moral dan etika yang menjadi penentu apa yang sebaiknya di lakukan. Misalnya, sebuah perusahaan punya nilai-nilai kejujuran, keterbukaan dan integritas dalam menjalankan aktifitas bisnisnya. Maka penerapan untuk bagian keuangan, misalnya adalah menyusun laporan keuangan secara transparan dan jujur,

maksudnya tidak melakukan penipuan agar organisasi tersebut lebih menarik minat investor tertentu.

Unsur ketiga adalah asumsi-asumsi dasar mau tidak mau harus diterima sebagai solusi bila terjadi suatu masalah. Artinya asumsi-asumsi tersirat yang dipegang bersama (*shared tacit assumptions*) dan menjadi dasar pijakan (*basic underlying assumptions*). Asumsi-asumsi tersirat ini dapat kita jumpai dengan menelusuri sejarah organisasinya. Nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi-asumsi yang dipegang oleh para pendiri dianggap penting bagi kesuksesan organisasi.

Budaya organisasi menjadi salah satu hal penting dalam suatu perusahaan. Selain karakteristik dan unsur budaya juga terdapat fungsi budaya organisasi yang merupakan salah satu hal penting dalam menerapkan budaya organisasi dalam suatu perusahaan. Fungsi budaya akan menjadi tolak ukur perusahaan dalam menciptakan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan.

Wiwik Srikandi dalam (jurnal akuntansi, manajemen bisnis dan sektor publik (jambsp) pengaruh perilaku kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi berprestasi terhadap kinerja dosen di stiesia surabaya) menerangkan bahwa fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Pengikat organisasi.

Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, terutama pada saat organisasi menghadapi guncangan baik dari dalam maupun dari luar akibat adanya perubahan.

2) Integrator.

Budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat dan kemampuan yang ada di dalam organisasi.

3) Identitas Organisasi.

Budaya organisasi merupakan salah satu identitas organisasi. Sebagai contoh adalah The Jakarta Consulting Group. Logo yang di gunakan adalah orang memanah, yang melambangkan ketepatan dan kecepatan. Artinya bahwa perusahaan ini mamiliki identitas sebagai perusahaan yang mengutamakan ketepatan dan kecepatan.

4) Energi

Untuk mencapai kinerja dan kepuasan kerja karyawan yang tinggi. Berfungsi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja dan kepuasan karyawan yang tinggi. Salah satu credo yang dipegang The Jakarta Consulting Group adalah bekerja dalam tim.

5) Ciri kualitas.

Budaya organisasi merupakan representasi dari ciri kualitas yang berlaku dalam organisasi tersebut.

6) Motivator.

Budaya organisasi juga merupakan pemberi semangat bagi para anggota organisasi. Organisasi yang kuat akan menjadi motivator yang kuat juga bagi para anggotanya.

7) Pedoman Gaya Kepemimpinan.

Adanya perubahan di dalam suatu organisasi akan membawa pandangan baru tentang kepemimpinan. Seorang pemimpin akan dikatakan berhasil apabila dapat membawa

anggotanya keluar dari krisis akibat perubahan yang terjadi. Sebaliknya, keberhasilan itu tentu disebabkan ia memiliki visi dan misi yang kuat.

8) Value Enhancer.

Salah satu fungsi organisasi adalah untuk meningkatkan nilai dari *stakeholders*-nya, yaitu anggota organisasi, pelanggan, pemasok dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan organisasi.

Budaya organisasi dalam penerapannya juga melihat dari sisi tipologi budaya organisasi. Dengan melihat tipologi budaya organisasi, perusahaan akan mampu melihat peluang dan menemukan sasaran yang akan menjadi pekerjaan yang harus dicapai oleh perusahaan. Dalam melihat tipologi budaya organisasi perusahaan perlu memperhatikan karakteristik, unsur, dan fungsi yang ada dalam budaya organisasi sehingga dapat menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan.

Wiwik Srikandi dalam (jurnal akuntansi, manajemen bisnis dan sektor publik (jambsp) pengaruh perilaku kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi berprestasi terhadap kinerja dosen di stiesia surabaya) menerangkan tipologi budaya organisasi terbagi dalam dua kelompok besar, yaitu:

Pertama, Budaya wirausaha (*entrepreneur*). Perusahaan yang memiliki budaya *entrepreneur* dalam setiap aktivitasnya selalu memfokuskan pada peluang peluang baru. Hal ini tercermin dalam jiwa kewirausahaan yang menganggap bahwa dengan menemukan dan memanfaatkan peluang peluang baru, perusahaan akan survive dan terdorong untuk senantiasa mencapai sasaran yang berbeda beda dari satu periode ke periode berikutnya. Dalam hal ini dibutuhkan kompatibilitas antara sstruktur dan budaya organisasi untuk dapat memperoleh peluang peluang baru dan mempertahankan peluang yang sudah ada.

Kedua, Budaya Administrative. Perusahaan yang memiliki budaya yang administrative bertolak belakang dengan budaya wirausaha; aktifitas yang dilakukan lebih terfokus pada peluang-peluang yang sudah ada. Budaya administrative memandang bahwa peluang yang diperoleh harus terus dipertahankan karena investasi yang ditanamkan cukup besar konsekuensi logisnya. Perusahaan membutuhkan prosedur pengendalian yang cukup ketat, budaya administrative tidak sedinamis budaya wirausaha. Disini struktur organisasi disesuaikan dengan aktivitas perusahaan.

Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan dan diperkuat bahkan diubah oleh manajemen, serta diperkenalkan kepada karyawan melalui proses sosialisasi agar nilai karyawan dan nilai organisasi dapat bersatu. Melalui sosialisasi ini karyawan diperkenalkan tentang tujuan, strategi, dan nilai-nilai dan standar perilaku organisasi, serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan (Nurtjahjani, 2007).

Untuk perbaikan budaya organisasi, segala hal yang tidak baik dalam organisasi, mulai dari sistem hingga proses pengembangan SDM organisasi harus diperbaiki secara berkesinambungan. Budaya kerja yang kuat dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga kualitas kerja akan ditingkatkan, yang merupakan kunci keberhasilan bagi suatu organisasi atau perusahaan. Budaya kerja yang dimiliki akan sangat berharga bagi perusahaan maupun bagi karyawan.

2.1.3. Kepuasan kerja karyawan

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (leader) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja (Ida Ayu, 2008).

Kepuasan kerja menurut (T. Hani Handoko, 2008) 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. Departemen personalia atau manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja. Karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah-masalah personalia vital lainnya.

Secara sederhana, *job satisfaction* dapat diartikan sebagai apa yang membuat orang-orang menginginkan dan menyenangi pekerjaan. Apa yang membuat mereka bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya. Menurut (Indra, Hary, 1998) dalam Ramlan Ruvendi dalam penelitiannya menyebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan adalah faktor yang berhubungan dengan pekerjaan, dengan kondisi kerja, dengan teman sekerja, dengan pengawasan, dengan promosi jabatan dan dengan gaji. Dari keenam faktor tersebut yang paling dominan adalah faktor yang berhubungan dengan kondisi kerja. *Job satisfaction* dapat diartikan sebagai apa yang membuat orang-orang menginginkan dan menyenangi pekerjaan. Apa yang membuat mereka bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya (Ramlan Ruvendi, 2005).

Kepuasan kerja bersifat multidimensional maka kepuasan kerja dapat mewakili sikap secara menyeluruh (kepuasan umum) maupun mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Artinya jika secara umum mencerminkan kepuasannya sangat tinggi tetapi dapat saja seseorang akan merasa tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek saja misalnya jadwal liburan (Davis, Keith, 1985). Konsekuensi dari kepuasan kerja dapat berupa meningkat atau menurunnya prestasi kerja pegawai, pergantian pegawai (*turnover*), kemangkiran, atau pencurian (Davis, Keith, 1985).

Kepuasan kerja yang tinggi atau baik akan membuat karyawan semakin loyal kepada perusahaan atau organisasi. Semakin termotivasi dalam bekerja, bekerja dengan rasa tenang, dan yang lebih penting lagi kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas dan motivasi yang tinggi pula. Karyawan yang tidak merasa puas terhadap pekerjaannya, cenderung akan melakukan penarikan atau penghindaran diri dari situasi-situasi pekerjaan baik yang bersifat fisik maupun psikologis.

Menurut (Baron dan Byrne, 1994) ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor pertama yaitu faktor organisasi yang berisi kebijaksanaan perusahaan dan iklim kerja. Faktor kedua yaitu faktor individual atau karakteristik karyawan. Pada faktor individual ada dua predictor penting terhadap kepuasan kerja yaitu status dan senioritas. Status kerja yang rendah dan pekerjaan yang rutin akan banyak kemungkinan mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan lain, hal itu berarti dua faktor tersebut dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja dan karyawan yang memiliki ketertarikan dan tantangan kerja akan lebih merasa puas dengan hasil kerjanya apabila mereka dapat menyelesaikan dengan maksimal.

Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Indikator kepuasan kerja menurut Celluci (1978) dalam buku Fuad Mas'ud (2004) adalah sebagai berikut :

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

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

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

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

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

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

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

Adalah penyelia yang memberikan instruksi pekerjaan yang diberikan kepada karyawan untuk hasil yang terbaik

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

Adalah pekerjaan yang dilakukan karyawan seberapa senang dan sukakah atas pekerjaannya tersebut. Semakin karyawan tersebut suka dan senang atas pekerjaannya maka semakin baik hasilnya, begitu pun sebaliknya.

Ketidakpuasan kerja akan menyebabkan motivasi kerja rendah, pelibatan kerja menurun, komitmen keorganisasian menurun, kemangkiran meningkat, menimbulkan stress, dan keluar dari perusahaan. Tiap individu sangat berkepentingan agar mereka merasa betah bekerja. Karena itu mengatasi ketidakpuasan kerja seharusnya dilihat dari kepentingan individu dan organisasi sekaligus serta terintegrasi dengan strategi bisnis. Selain itu setiap karyawan harus diakui keberadaannya yang dicirikan oleh pemberian penghargaan dalam bentuk keterbukaan dalam menyatakan pendapat, tambahan kompensasi, dan terbukanya peluang karir. Di sisi lain sepatutnya pula tiap individu karyawan harus pula bisa mengatasi ketidakpuasan kerja utamanya yang berkait dengan potensi dan perilaku kerjanya. Dalam hal ini pendekatannya pun seharusnya spesifik sesuai dengan latar belakang mengapa ketidakpuasan kerja terjadi. Dalam artikel ini hanya diuraikan pendekatan umum saja.

Bentuk-bentuk upaya mengatasi ketidakpuasan kerja oleh karyawan dan manajemen tentunya sangat bervariasi sesuai dengan faktor penyebabnya. Dengan kata lain upayanya harus spesifik. Namun kalau untuk semua karyawan maka pihak manajemen perlu membuat kebijakan yang menekankan pencegahan agar ekonomis efisien ketimbang tindakan yang bersifat kuratif dan bakal mahal.

Kepuasan kerja merupakan persoalan umum pada setiap perusahaan, baik itu berhubungan dengan motivasi, kesetiaan ataupun ketenangan bekerja, dan disiplin kerja. Indikator kepuasan atau ketidakpuasan kerja pegawai/karyawan menurut (Ramlan Ruvendi, 2005) adalah sebagai berikut :

1. Jumlah kehadiran pegawai atau jumlah kemangkiran
2. Perasaan senang atau tidak senang dalam melaksanakan pekerjaan
3. Perasaan adil atau tidak adil dalam menerima imbalan
4. Suka atau tidak suka dengan jabatan yang dipegangnya

5. Sikap menolak pekerjaan atau menerima dengan penuh tanggung jawab
6. Tingkat motivasi para pegawai yang tercermin dalam perilaku pekerjaan
7. Reaksi positif atau negatif terhadap kebijakan organisasi
8. Unjuk rasa atau perilaku destruktif lainnya

Berdasarkan indikator di atas akan dapat dipahami sikap individu terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan persepsi pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya.

Terlepas dari faktor-faktor apa yang dijadikan alat ukur kepuasan kerja, tetap penting untuk mengusahakan agar terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dengan prestasi yang lebih baik. Artinya menjadikan kepuasan untuk memacu prestasi kerja yang lebih baik meskipun disadari bahwa hal itu tidak mudah.

Oleh karenanya sumber kepuasan seorang karyawan secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan yang dilakukan memuaskan. Meskipun untuk batasan kepuasan kerja ini belum ada keseragaman tetapi yang jelas dapat dikatakan bahwa tidak ada prinsip-prinsip ketetapan kepuasan kerja yang mengikat dari padanya.

2.1.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu, yaitu tujuan bersama. Menurut Hadari nawawi dan M.martini hadari (2004) Kepemimpinan dapat

diartikan sebagai kemampuan/kecerkasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer (pimpinan) dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran maksimal. Untuk itu seorang pemimpin harus lebih bertanggungjawab dan bijaksana. Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berdasarkan teori path-goal, pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan karyawan tergantung pada aspek situasi, termasuk karakteristik pekerjaan dan karakteristik karyawan (Yukl, 1989) dalam Triantoro Safaria. Kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan merupakan elemen terpenting yang mempengaruhi efektivitas keseluruhan organisasi. Ali (2005) dalam Ramlan Ruvendi menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, interaksi dengan atasan dan partisipatif yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Menurut (Manullang, 2001) dalam Sugiarto menyebutkan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk berbuat guna mewujudkan tujuan-tujuan yang sudah ditentukan. Menurut Gibson (2005: 334) dalam Sugiarto, kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (concoersive) untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu.

Di sisi lain (Hartanto, 2000) menyebutkan bahwa dalam konsep pekerjaan bawahan yang mandiri, para bawahan justru menginginkan pengarahan yang lebih banyak dari atasannya. Kondisi ini bermakna bahwa pengarahan atasan pada hakekatnya memberi kejelasan dan mengurangi ketidakpastian, sekaligus merupakan bagian dari perhatian atasan terhadap kepentingan bawahan. Dalam konteks seperti ini pembinaan kebersamaan merupakan bagian integral dari proses kepemimpinan, dimana bawahan secara implisit

bersedia menerima status superioritas pemimpinnya. Dengan demikian ada semacam keterikatan bawahan terhadap pemimpinnya dalam usaha menciptakan suasana kebersamaan.

Pemimpin yang efektif akan dapat menjalankan fungsinya dengan baik, tidak hanya ditunjukkan dari kekuasaan yang dimiliki tetapi juga ditunjukkan pula oleh perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan, komitmen organisasi, kepuasan bawahan terhadap pemimpin dan peningkatan kualitas bawahan, terutama sikap mengayomi (nurturing) yang ditujukan untuk menguatkan kemauan bawahan dalam melaksanakan tugas guna mencapai sasaran organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : kepemimpinan partisipatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

2.1.3.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut (Assegaf, 2006) budaya perusahaan adalah suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasinya. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan. Untuk melihat hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja, maka satu hal yang menjadi dasar adalah pengaruh dari esensi —nilai|| dalam budaya organisasi yang mempengaruhi nilai, sikap dan perilaku anggota organisasi tersebut.

Dari titik pandang seorang karyawan budaya memberi pedoman bagi karyawan segala sesuatu yang penting untuk dilakukan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Nurtjahjani (2007). Sejumlah peranan penting yang dimainkan oleh budaya dalam perusahaan adalah:

- a. Membantu mengembangkan rasa memiliki jati diri bagi karyawan
- b. Dipakai untuk mengembangkan keterkaitan pribadi dengan perusahaan
- c. Membantu stabilitas perusahaan sebagai suatu sistem sosial
- d. Menyajikan pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma perilaku yang sudah dibentuk

Menurut kinerja (Nelson 1991; Young & Lunberg 1996) dalam Maulvi Nizar, sosialisasi organisasi merupakan serangkaian aktivitas pertama yang secara substantif berdampak kepada penyesuaian aktivitas individual dan keberhasilan organisasi antara lain, komitmen, kepuasan dan Menurut (Assegaf, 2006) untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi ini, maka organisasi tersebut harus dapat mengembangkan potensi sumber daya manusia dan memperketat budaya sehingga mampu menyesuaikan dengan perubahan. Budaya kerja yang kuat dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga kualitas kerja akan ditingkatkan, yang merupakan kunci keberhasilan bagi suatu organisasi atau perusahaan. Budaya kerja yang dimiliki akan sangat berharga bagi perusahaan maupun bagi karyawan.

Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan dan diperkuat bahkan diubah oleh manajemen, serta diperkenalkan kepada karyawan melalui proses sosialisasi agar nilai karyawan dan nilai organisasi dapat bersatu. Melalui sosialisasi ini karyawan diperkenalkan tentang tujuan, strategi, nilai—nilai dan standart perilaku organisasi, serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan. Sosialisasi yang efektif (Nelson & Quick 1990 dalam Maulvi Nizar 2011) akan menghasilkan karyawan yang mempunyai tingkat penyesuaian yang lebih baik, yang akan menurunkan keinginan untuk meninggalkan organisasi, meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Selain itu Luthans mengungkapkan kepuasan kerja yang tinggi sering menghasilkan rendahnya tingkat

kecelakaan kerja dan waktu yang lebih sedikit untuk mempelajari tugas yang berkaitan dengan pekerjaan.

Kepuasan kerja merupakan suasana psikologis yang dirasakan oleh para pegawai terhadap pekerjaannya, baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan (Ramlan Ruvendi, 2005). Kepuasan kerja adalah salah satu variabel tergantung yang ingin diketahui, diramalkan, dan dioptimalkan dalam mempelajari perilaku organisasi dan merupakan hasil dari persepsi karyawan tentang sejauh mana pekerjaannya menyediakan hal-hal yang dipandang penting (Fullchis, 2007).

Pentingnya kepuasan kerja karyawan untuk mendukung keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya membutuhkan serangkaian penelitian yang terus menerus berkembang guna memperoleh penjelasan yang lebih memuaskan terhadap variabel-variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dengan kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan yang berarti kinerja karyawan yang tinggi dan sebaliknya. Kepuasan kerja yang rendah menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan yang artinya kinerja karyawan rendah.

Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2 : budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

2.2 Penelitian Terdahulu

Pada dasarnya penelitian terdahulu dibidang sumber daya manusia dapat digunakan untuk menjadi dasar melakukan penelitian selanjutnya yang bersifat pengembangan atau pengujian ulang terhadap hasil yang diperoleh, apakah masih mempunyai hasil yang sama setelah diuji pada waktu berbeda, atau mempunyai hasil yang berbeda sama sekali. Pengujian tersebut bermanfaat untuk memperkuat hasil penelitian sebelumnya, sehingga tidak ada

keraguan bahwa suatu faktor tentunya mempunyai pengaruh terhadap faktor yang di teliti. Selanjutnya hasil penelitian tersebut dapat digunakan untuk menentukan kebijakan dibidang sumber daya manusia dalam perusahaan.

Ramlan Ruvendi (2005) dalam penelitiannya yang dilakukan di balai besar industri hasil pertanian Bogor dengan 126 karyawan sebagai responden menyatakan bahwa terdapat hubungan dan pengaruh signifikan antara variabel imbalan dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai BBIHP Bogor dengan faktor di luar model seperti faktor lingkungan pekerjaan, hubungan dengan teman sekerja, jenis pekerjaan, kondisi kerja, pengawasan, promosi jabatan, dan lain-lain

Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) dalam studi lapangan dengan 325 orang karyawan sebagai responden, menemukan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sebaliknya variabel kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Fullchis Nurtjahjani dan Masreviastuti (2005) dalam penelitiannya pada lembaga perbankan syariah di Malang dengan 400 orang karyawan sebagai responden, menemukan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari faktor-faktor budaya organisasi pada lembaga keuangan syariah secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sesuai dengan topik penelitian penulis, untuk lebih jelasnya bisa di lihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1

Penelitian – penelitian terdahulu

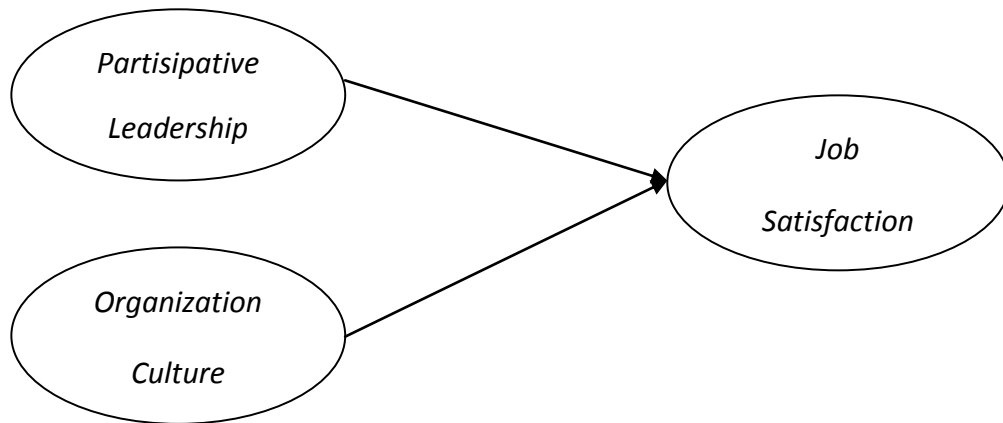
No	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Analisis
1	Imbalan dan gaya kepemimpinan	Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan	terdapat hubungan dan pengaruh signifikan

	<p>pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan dibalai besar industri hasil pertanian Bogor (2005). Ramlan Ruvendi</p>	<p>analisis regresi linier berganda</p>	<p>antara variabel imbalan dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai BBIHP Bogor</p>
2	<p>Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (2008). Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, dari Universitas 17 Agustus Surabaya</p>	<p>Dalam penelitian ini di uji dengan cara menghitung korelasi pearson dari skor tiap <i>item</i> pertanyaan dengan skor totalnya. Sedangkan reliabilitas menggunakan <i>Alpha Chronbach</i></p>	<p>motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sebaliknya variabel kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.</p>
3	<p>Analisa pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan pengaruhnya pada kinerja karyawan (2005). Fullchis Nurtjahjani dan Masreviastuti, dari Politeknik Negeri Malang</p>	<p>Menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi berganda</p>	<p>adanya pengaruh yang signifikan dari faktor-faktor budaya organisasi pada lembaga keuangan syariah secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan.</p>

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran



Sumber : Sugiyono, 1999.

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 1999). Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan partisipatif mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H2 : Budaya organisasi perusahaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian terdiri atas dua macam, yaitu : variabel terikat (*dependent variable*) atau variabel yang tergantung pada variabel lainnya, dan variabel bebas (*independent variable*) atau variabel yang tidak bergantung pada variabel lainnya. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel terikat (*dependent Variable*)

Adalah variabel yang menjadi pusat perhatian. Dalam *script analysis*, nuansa sebuah masalah tercermin dalam variabel dependen. Hakekat sebuah masalah (*the nature of a problem*) mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model. Variabilitas dari atau atas faktor inilah yang berusaha untuk dijelaskan oleh seorang peneliti (Ghozali, 2005). Dalam penelitian ini variabel dependen adalah kepuasan kerja karyawan

2. Variabel tidak terikat (*independent variable*)

Adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif. Dalam *script analysis*, akan terlihat bahwa variabel yang menjelaskan mengenai jalan atau cara sebuah masalah dipecahkan adalah tidak lain variabel-variabel independen. Peran variabel ini tidaklah selalu peran dengan hubungan

kausalitas (Ghozali, 2005). Dalam penelitian ini variabel independent adalah kepemimpinan dan budaya organisasi.

3.1.2 Definisi operasional

Definisi operasional adalah operasionalisasi konsep agar dapat diteliti atau diukur melalui gejala-gejala yang ada. Definisi operasional merupakan petunjuk tentang bagaimana variabel diukur, sehingga peneliti dapat mengetahui baik dan buruk pengukuran tersebut (Ghozali, 2005). Definisi operasional dalam penelitian ini kemudian diuraikan menjadi indikator empiris yang meliputi :

A. Variabel Terikat (*dependent Variabel*)

Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Dalam penelitian ini variabel terikat kepuasan kerja karyawan di bentuk oleh indikator menurut Celluci (1978) dalam buku Fuad Mas'ud (2004). Indikator tersebut adalah sebagai berikut :

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

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

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

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

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

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

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

Adalah penyelia yang memberikan instruksi pekerjaan yang diberikan kepada karyawan untuk hasil yang terbaik

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

Adalah pekerjaan yang dilakukan karyawan seberapa senang dan sukakah atas pekerjaannya tersebut. Semakin karyawan tersebut suka dan senang atas pekerjaannya maka semakin baik hasilnya, begitu pun sebaliknya.

B. Variabel Tidak Terikat (*independent variabel*)

1. Kepemimpinan Partisipatif

Seorang pemimpin harus bisa mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi para karyawan. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan mempunyai kesamaan di dalam menjalankan ke-pemimpinannya dengan pemimpin lain. Dalam penelitian ini dimensi gaya kepemimpinan mengacu pada salahsatu dimensi yang dikembangkan Singh-Sengubta, Sunita (1997) dalam Fuad Mas'ud 2004 yaitu gaya kepemimpinan partisipatif (*Participative Style*) dimana pemimpin mengharapkan saran-saran dan ide-ide dari bawahan sebelum mengambil suatu keputusan.

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi eksternal dan internal yang telah berfungsi cukup baik untuk bisa dianggap absah dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berfikir dan merasakan dalam kebutuhannya dengan masalah-masalah tersebut. Budaya menurut Hofstede (1980), adalah pemrograman mental secara kolektif (*Collective Mental Programming*) yang membedakan antara kelompok masyarakat yang satu dengan anggota kelompok masyarakat yang lain. Makna bersama ini, bila diamati lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik yang dihargai oleh organisasi, masyarakat atau bangsa. Dimensi budaya organisasi yang dikembangkan dari hasil riset Hofstede *et al* (1990) adalah sebagai berikut :

1. Process Oriented

Adalah budaya organisasi yang ditandai oleh penghindaran terhadap resiko dan penggunaan upaya yang minimal dalam pencapaian tujuan.

2. Open System

Adalah budaya organisasi yang mmengacu pada keterbukaan dalam komunikasi terhadap pihak luar.

3. Loose Control

Adalah budaya organisasi dimana efisiensi dan ketepatan waktu relatif lebih longgar.

4. Normatic

Adalah budaya organisasi yang menekankan pada prosedur kendati harus dibayar dengan mahal.

5. Employee Oriented

Adalah budaya organisasi yang menekankan pada permasalahan pribadi, keputusan penting dilakukan oleh kelompok dan organisasi menekankan perlunya perhatian pada kesejahteraan karyawan dan keluarganya.

6. Parochial

Adalah budaya organisasi yang menekankan pada perencanaan jangka pendek, pengindahan pada perilaku karyawan di rumah dan di kantor, sistem perekrutan yang mengindahkan pada kehidupan dan kondisi keluarga calon.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan kumpulan individu atau obyek penelitian yang mempunyai kualitas dan ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri-ciri tersebut, maka populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1996) dalam Maulvi Nizar. Dalam hal ini populasinya adalah semua karyawan yang ada di PE. Saripetojo Tegal berjumlah 40 orang. Dan metode dalam penelitian ini menggunakan metode yang sangat sederhana yaitu metode sensus. Ridwan (2004) dalam Sugiarto mengatakan penelitian dengan metode survey dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sample yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relative, distribusi, dan hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya. Data primer secara khusus dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer biasanya diperoleh dari survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data ordinal (Sugiyono, 2002) dalam Maulvi Nizar Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dipersiapkan. Dalam penelitian ini data primer yang digunakan berasal dari responden yang merupakan karyawan PE. Saripetojo Tegal yang terdiri dari identitas responden, tanggapan responden mengenai kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara, data ini diperoleh dan dicatat oleh pihak lain. jenis data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data jumlah karyawan, struktur organisasi perusahaan dan gambaran umum perusahaan. Data sekunder dalam penelitian ini digunakan untuk memperkuat data primer yang didapat dan melengkapi kekurangan data primer (Sugiyono, 2002).

3.4 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang merupakan suatu metode dimana terdapat beberapa daftar pertanyaan secara tertulis yang telah tersusun yang kemudian dibagikan kepada responden untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian. Isi kuesioner terdiri dari :

1. Identitas responden, yaitu mengenai nama, jenis kelamin, usia, pendidikan dan bagian (jabatan pekerjaan).
2. Pertanyaan mengenai tanggapan responden terhadap variabel: kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

a. Pengeditan (editing)

Pengeditan adalah memilih atau mengambil data yang perlu dan membuang data yang dianggap tidak perlu, untuk memudahkan perhitungan dalam pengujian hipotesa.

b. Pemberian Kode (coding)

Proses pemberian kode tertentu terhadap macam dari kuesioner untuk kelompok ke dalam kategori yang sama.

c. Pemberian Skor (scoring)

Mengubah data yang bersifat kualitatif ke dalam bentuk kuantitatif. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala 1-7 (anchoring scale) untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

1____2____3____4____5____6____7

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

d. Tabulating

Pengelompokan data dari jawaban dengan benar dan teliti, kemudian dihitung dan dijumlahkan sampai berwujud dalam bentuk yang berguna. Berdasarkan hasil tabel tersebut akan disepakati untuk membuat data tabel agar mendapatkan hubungan atau pengaruh antara variabel-variabel yang ada.

3.5 Metode Analisis Data

Agar suatu data yang dikumpulkan dapat bermanfaat, maka harus di olah dan di analisis terlebih dahulu, sehingga dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan. Tujuan metode analisis data adalah untuk menginterpretasikan dan menarik kesimpulan dari sejumlah data yang terkumpul. Pengolahan data dalam penelitian ini dengan menggunakan program SPSS. Dalam penelitian ini menggunakan dua metode analisis, yaitu:

3.5.1 Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif adalah bentuk analisa yang berdasarkan dari data yang dinyatakan dalam bentuk uraian. Data kualitatif ini merupakan data yang hanya dapat diukur secara langsung (Ghozali, 2005).

3.5.2 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah analisa data yang digunakan untuk perhitungan rumus-rumus tertentu yang didapat dalam suatu proses pengujian terlebih dahulu (Ghozali, 2005). Adapun alat analisis yang digunakan, antara lain :

3.5.2.1 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisisioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005).

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu :

1. *Repeted measure* atau pengukuran yaitu seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya
2. *One shot* atau pengukuran sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan yang lain atau mengukur korelasi antara jawaban dengan pertanyaan.

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$ (Ghozali, 2005).

3.5.2.2 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005). Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Sedangkan untuk mengetahui skor masing – masing item pertanyaan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistik sebagai berikut :

1. Jika r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
2. Jika r hitung $<$ r tabel, maka variabel tersebut tidak valid.
3. Jika r hitung $>$ r tabel tetapi bertanda negatif, maka H_0 akan tetap ditolak dan H_1 diterima.

3.5.2.3 Analisis Angka Indeks

Analisis angka indeks digunakan untuk mengetahui persepsi umum responden mengenai sebuah variabel yang diteliti, mengingat angka sebuah angka indeks dapat dikembangkan. Angka indeks tersebut bertujuan untuk memperoleh gambaran deskriptif mengenai karakteristik responden untuk masing-masing variabel penelitian.

Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (Three-box method) menghasilkan rentang sebesar 11,43 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, yaitu sebagai berikut :

$$5,71 - 11,43 = \text{Rendah}$$

$$11,44 - 22,86 = \text{Sedang}$$

$$22,87 - 40 = \text{Tinggi}$$

$$\begin{aligned} \text{Nilai Indeks} = & ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) \\ & + (\%F5 \times 5) + (\%F6 \times 6) + (\%F7 \times 7)) / 7 \end{aligned}$$

Dimana :

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

Dan seterusnya F7 untuk yang menjawab 7 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan

3.5.3 Uji Asumsi Klasik

3.5.3.1 Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas berarti ada hubungan linear yang sempurna atau pasti antar beberapa atau semua variabel bebas dalam model regresi. Konsekuensi adanya multikolinearitas adalah koefisien regresi variabel tidak tentu dan kesalahan menjadi tidak terhingga. Pengujian multikolinearitas dapat dilakukan dengan nilai Variance Inflation Factor (VIF) dan Tolerance. Kedua ukuran ini menunjukkan variabel bebas mana saja yang bisa dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Tolerance mengukur variabilitas variabel bebas terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Bila nilai tolerance diatas 0,1 maka dikatakan tidak terjadi kolinearitas yang berarti (Ghozali, 2005).

3.5.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji asumsi ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika varians berbeda maka disebut heteroskedastisitas (Ghozali, 2005).

Dasar pengambilan keputusan:

1. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka mengidentifikasi telah terjadi heteroskedastisitas
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik yang menyebar di atas dan dibawah angka nol dan sumbu y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas

3.5.3.3 Uji Normalitas

Uji asumsi normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Dasar pengambilan keputusan memenuhi normalitas atau tidak, sebagai berikut :

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.5.4 Analisis Regresi

Hasil pengumpulan data akan dihimpun setiap variabel sebagai suatu nilai dari setiap responden dan dapat dihitung melalui program SPSS. Metode penganalisaan data menggunakan perhitungan statistik dan program SPSS untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan apakah dapat diterima atau ditolak. Dalam penelitian ini perhitungan statistik menggunakan Model Analisis Regresi dengan persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan :

Y = Kepuasan Kerja Karyawan

a = konstanta

$\beta_1 \beta_2$ = koefisien regresi

X_1 = kepemimpinan partisipatif

X_2 = budaya organisasi

E = error

Untuk memperoleh model regresi berganda yang terbaik maka model regresi yang diajukan perlu dilakukan uji hipotesis sebagai berikut:

3.5.4.1 Uji t

Dalam penelitian ini menggunakan uji t, untuk menguji variabel bebas secara satu persatu ada atau tidaknya pengaruh terhadap variabel terikat (Y) langkah – langkah pengujiannya sebagai berikut :

1. Menentukan formasi H_0 dan H_1

H_0 : $b_i = 0$,berarti variabel independen bukan merupakan variabel penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

H_A : $b_i \neq 0$,berarti variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

2. Level of signifikan ($\alpha = 0.05$)

Sampel $n =$ jumlah sampel

t tabel = $t(\alpha / 2, n-k)$

3. Menentukan kriteria pengujian

H_0 gagal ditolak apabila t hitung $<$ t tabel

H_1 ditolak apabila t hitung $>$ t tabel

4. Kesimpulan

Apabila t hitung $>$ t tabel maka H_0 ditolak, artinya ada pengaruh positif.

Apabila t hitung $<$ t tabel maka H_0 diterima, artinya tidak ada pengaruh.

3.5.4.2 Uji F

Dalam penelitian ini juga menggunakan uji F, untuk mengetahui seberapa besar pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2) terhadap kepuasan karyawan (Y). Langkah – langkah pengujiannya :

1. Menentukan taraf nyata (level of significant) 0,05 atau (5%).

2. Menentukan derajat kebebasan (df) F tabel = 2 ; $n-k-1$.

3. Menentukan formulasi H_0 dan H_a .

$H_0 = \beta = 0$ artinya tidak ada pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2) terhadap kepuasan karyawan (Y).

$H_a = \beta > 0$, artinya ada pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2) terhadap kepuasan karyawan (Y).

4. Keputusan / kesimpulan

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka hipotesa yang menyatakan ada pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2) terhadap kepuasan karyawan (Y) adalah diterima.

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka hipotesa yang menyatakan ada pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2) terhadap kepuasan karyawan (Y) adalah ditolak.

3.5.4.3 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi adalah data untuk mengetahui seberapa besar prosentase pengaruh langsung variabel bebas yang semakin dekat hubungannya dengan variabel terikat atau dapat dikatakan bahwa penggunaan model tersebut bisa dibenarkan. Dari koefisiensi determinasi ini (R) dapat diperoleh suatu nilai untuk mengukur besarnya sumbangan dari beberapa variabel X terhadap variasi naik turunnya variabel Y