

# ***INFLUENCE OF MOTIVATION IN WORKING AND EMPLOYEES, LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE SATISFACTION (CASE STUDY PT METROPOLITAN RETAILMART)***

Muhammad Apriansyah  
apriansyah@metroindonesia.com  
Lijan P. Sinambela  
lijan.2005@yahoo.com

## **ABSTRACT**

*The research was conducted by using quantitative descriptive method to determine the influence of independent variables namely : motivation in working, leadership and organization culture toward the employees' satisfaction in working as the dependent variable. Samples taken are 54 respondents from the total population of 117 employees at PT.Metropolitan Retailmart, Jakarta Considering the data analysis and results of research as a whole, it can be inferred that (1) there is an influence between motivation in working towards the employees' satisfaction in working by 47,6% which the value of the correlation is 0,446 means strong in (2) There is influence of leadership towards job satisfaction Which is not significant, there is a R square value of 0.1% with a correlation value of -0.035 which means the correlation level below very low, (3) there is influence of organizational culture on job satisfaction of 30.9% with the correlation value of 0.555 which means the correlation level also Medium and (4) there is influence motivation in working , leadership and organizational culture together towards employees satisfaction equal to 53.9% with correlation value 0.752 which means strong correlation level*

*Keywords: Motivation in working , Leadership, Organizational Culture and Employee Satisfaction*

## **Pendahuluan**

Keterampilan dalam mengelolah organisasi, menjadi organisasi yang efektif adalah tantangan terbesar para manajer dalam lingkungan bisnis yang melaju pesat dengan sangat dinamis, sehingga diperlukan juga sistem manajemen yang efektif dan efisien dengan kata lain, harus fleksibel dalam berdaptasi dan mengakomodasi setiap aspek yang harus dengan cepat menyesuaikan dengan perubahan yang cepat, tepat, terarah dengan biaya yang juga dapat dipertanggung jawabkan. Sehingga dalam hal ini organisasi sudah menganut sistem organisasi terbuka yang sudah dapat merespon dan mengakomodasi berbagai perubahan eksternal dengan cepat dan efisien. Di tengah kompetisi bisnis yang semakin ketat saat ini, segala sesuatu yang berkaitan dengan peningkatan efisiensi dan produktivitas perusahaan menjadi sangat penting, perusahaan dengan efisiensi tinggi merupakan refleksi efektifitas organisasi setiap pekerjaan dapat diselesaikan dengan target yang telah diberikan, bahkan mampu melakukannya dengan lebih cepat dari periode waktu sebelumnya yang biasanya membutuhkan biaya yang besar , dapat menjadi lebih hemat.

Untuk menyesuaikan dengan kondisi saat ini, banyak perusahaan melakukan upaya perampingan atau konsolidasi internal lainnya sebagai upaya penghematan keuangan untuk dapat mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan dan secara progresip mencapai pertumbuhan melalui kinerja yang efektif dan efisien. Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu perusahaan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan saja, namun banyak faktor penentu lainnya yang salah satunya adalah keberhasilan dalam mengelolah sumber daya manusia yang mumpuni, dengan tujuan dapat menyatukan persepsi dan para pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaandengan cara membangun mental bekerja yang baik berdedikasi, loyalitas tinggi dan menanamkan prinsip bekerja adalah ibadah, melalui, pemberian motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik antara para pemimpin kepada tim kerjanya.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang memuaskan atau optimal. Karyawan yang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya akan berupaya semaksimal mungkin dengan segala kemampuan daya dan upaya untuk menyelesaikan tugas dan mencapai target kerja yang diamanatkan kepadanya yang pada gilirannya prestasi kerja dapat diraih secara individu karyawan dan secara perusahaan. Gibson dalam Ermayanti (2001:3) dan Brahmasari (2005:96), mengemukakan bahwa kinerja organisasi tergantung

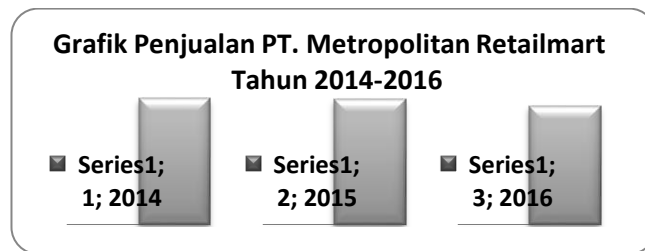
dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, yang bermakna bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok akan dapat memberikan dorongan positif atas kinerja organisasi sebab motivasi yang efektif akan mempengaruhi pada kinerja organisasi kearah yang baik juga .

Faktor lain yang dapat menumbuhkan kepuasan kerja karyawan adalah motivasi yang baik terhadap karyawan , menurut Sinambela (2016:255) kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, jadi kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian, psikologis dan motivasi.

Dalam hal ini secara umum perusahaan juga harus dapat memenuhi harapan yang diharapkan karyawan, maka secara umum, seorang manajer harus mampu melakukan motivasi sehingga para karyawan merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi, sehingga perusahaan juga memberikan apresiasi, imbalan dan kompensasi sesuai dengan harapan terhadap karyawan yang berkerja baik, sehingga kepuasan kerja dapat dirasakan oleh karyawan. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap karyawan dengan bentuk yang berbeda beda.

PT. Metropolitan Retailmart merupakan perusahaan yang bergerak dalam bisnis ritel dan mengelolah Metro *Department Store*, dari berdiri sejak tahun 1991 sudah memiliki 9 gerai di beberapa kota besar di Indonesia, 5 Gerai di Jakarta, gambaran umum perusahaan yang lebih rinci, penulis paparkan pada, bab iv tesis ini.

**Grafik.1 Penjualan PT. Metropolitan Retailmart**



Pada grafik dibanding ditambah penjelasan perbandingan penjualan PT.Metropolitan Retailmart, tahun 2014 dibanding 2015, penjualan mengalami penurunan sebesar 1% dan tahun 2016 dibandingkan 2015, penjualan kembali mengalami penurunan sebesar 3%.Turunnya penjualan ini disebabkan dari beberapa gerai terutama di Jakarta tidak dapat memenuhi target tahunan dan bahkan tidak dapat melampaui penjualan dibandingkan dengan tahun lalu.

PT. Metropolitan Retailmart di tahun 2017, menargetkan kenaikan target 20% dibandingkan dengan tahun sebelumnya ,hal ini tentu saja bukan tanpa alasan dikarenakan kenaikan sejumlah biaya operasional, seperti biaya sewa gedung, listrik, air dan lainnya agar biaya operasional dapat diminimalisir agar keuntungan yang perusahaan dapatkan dapat optimal, sehingga dengan produktivitas yang tinggi dengan memperhatikan kepuasan kerja karyawannya. Pemasalahan yang ditemukan perusahaan ini adalah adanya gejala ketidakpuasan karyawan dimana *turnover* karyawan dari tahun 2014 sampai 2016 cukup tinggi, dengan data dibawah ini:

Tabel .1. Data *Turnover* Karyawan

Tahun	Keterangan	JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN	JUL	AGS	SEP	OKT	NOV	DES	Total	%
2014	Masuk	3	0	1	0	0	0	0	1	3	1	0	0	9	1,3
	Keluar	2	2	0	1	2	1	2	0	0	0	1	1	12	
2015	Masuk	2	0	2	0	1	0	2	0	0	0	0	0	7	1,4
	Keluar	3	1	1	2	3	0	0	0	0	0	0	0	10	
2016	Masuk	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4	2,0
	Keluar	2	2	0	0	0	1	0	0	2	0	1	0	8	

Dari data diatas adalah salah satu indikator kuat, adanya permasalahan ketidakpuasan karyawan ditandai dengan frekuensi masuk dan keluarnya karyawan yang tergolong tinggi, dan dapat terlihat juga bahwa demi efisiensi dan pengembangan karyawan, jumlah karyawan yang keluar tidak semuanya digantikan dengan karyawan yang baru dengan jumlah yang sama.

Fenomena motivasi PT. Metropolitan Retailmart terlihat ada beberapa karyawan yang terlihat kurang bersemangat dalam menyelesaikan tugas dengan segera menjalankan perintah atasan. Ada beberapa karyawan yang kurang detail dalam menjalankan proses kerja, hal ini karena banyaknya tugas-tugas lain yang harus diselesaikan dalam waktu singkat dan terkadang beruntun, faktor lainnya kurangnya motivasi karyawan ini, diduga belum efektifnya dan konsistennya dalam pemberian insentif, bonus diluar gaji atau upah sebagai faktor eksternal dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan juga akan berujung pada sulitnya karyawan termotivasi dan dapat mempengaruhi semangat untuk mencapai target dan menurunnya kepuasan kerja karyawan, karena mereka akan beranggapan tercapai atau tidaknya target tidak ada akibat ataupun apresiasi yang akan mereka dapatkan.

Salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen perusahaan selain motivasi kerja kepada para karyawan adalah kepemimpinan (*leadership*). Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Fenomena kepemimpinan di PT Metropolitan retailmart, terlihat beberapa para *team leader* Pada tingkatan supervisi yang langsung berhubungan dengan *team sales* yang menjadi ujung tombak dalam perusahaan mencapai target penjualannya, terlihat kurang dapat memberikan insiatif dan lebih keratif dalam memberikan motivasi dan belum sepenuhnya menyadari bahwa sebagai seorang pemimpin harus dapat menjadi tauladan bagi tim yang dipimpinnya, kesenjangan ini yang juga diduga akan mengurangi dan berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja karyawan dan akan mengganggu hasil kerja yang optimal, salah satunya dapat mengakibatkan turunnya penjualan di perusahaan ini.

Tabel 2. Kegiatan Pengarahan dan Rapat yang oleh Manajer Store dan Supervisor PT. Metropolitan Retailmart

No	Uraian Kegiatan	Waktu	Keterangan
1	Rapat hasil penjualan dengan <i>General Manager</i> Operasional	Setiap satu Minggu	
2	Pengarahan dengan seluruh karyawan Toko	Seminggu dua kali	bisa lebih, bila diperlukan
3	Pengarahan harian	Setiap hari	jika diperlukan
4	Rapat koordinasi dengan departement lain	Setiap jelang Promosi	

Sumber : Departement Operational, PT. Mertropolitan RetailMart, 2015

Jika dilihat dari tabel jadwal pembinaan dan pengarahan diatas, seharusnya permasalahan produktivitas karyawan dapat lebih meningkat, karena semua permasalahan selalu dikomunikasikan dengan baik. Untuk mengetahui hal tersebut tentunya memerlukan penelitian yang mendalam.

Budaya organisasi dipandang sebagai nilai-nilai bersama dan norma-norma perilaku yang diyakini dan dianut oleh anggota-anggota organisasi, nilai dan norma tersebut menciptakan pendekatan yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan dan mengatasi permasalahan yang dihadapi, sekaligus dengan budaya organisasi yang baik dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hal ini sudah dibukti dari penelitian, Brahmasari dan Suprayetno (2008), yang menyimpulkan, budaya organisasi yang merupakan hasil dari interaksi ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungan organisasinya, akan membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang, persepsi keseluruhan ini akan menjadi budaya atau kepribadian organisasi tersebut yang mampu mendukung dan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan serta dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat. Artinya budaya organisasi, memberikan kontribusi positif ataupun negatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sehingga sudah menjadi faktor yang penting, bagaimana pimpinan perusahaan dapat dengan membangun dan menciptakan kondisi (iklim) organisasi melalui penciptaan budaya kerja atau budaya organisasi yang unggul dan menjadi karakteristik unggulan sebuah perusahaan.

Fenomena budaya organisasi di PT. Metropolitan Retailmart yang mengelolah Metro *Department Store* ini terkenal dengan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan dan keramahan dalam melayani, namun pada dua tahun terakhir Budaya kerja yang dikenal baik, bahkan menjadi contoh dari para pesaing, tampak mulai dijalankan tidak konsisten lagi, terlihat dengan muncul

beberapa keluhan pelanggan mengenai pelayanan yang diberikan dan beberapa benefit yang pelanggan rasakan bila berbelanja di *Metro Departement Store* merasakan hal yang berbeda menjadi kurang baik, fenomena ini diduga menurunnya faktor kepuasan karyawan dalam bekerja sehingga mempengaruhi komitmen warga organisasi dalam mempertahankan karakteristik budaya organisasi yang sudah dikenal baik sebelumnya. (observasi penulis)

Membangun dan menciptakan kepuasan kerja karyawan tidak mudah karena kepuasan kerja dapat dirasakan jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi/perusahaan dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan di dalam suatu organisasi/perusahaan.

### **Identifikasi Masalah**

Berdasarkan pengamatan di atas, penulis, mengidentifikasi masalah-masalah yang terjadi dalam PT. Metropolitan Retailmart, sebagai berikut;

1. Motivasi karyawan yang cenderung kurang baik, hal itu terindikasi dari gairah bekerja karyawan yang tampaknya melemah, diduga berkontribusi pada ketidakpuasan karyawan dalam menjalankan tugasnya.
2. Kemampuan kepemimpinan para *team leader* dirasakan masih kurang efektif, terindikasi dari kurangnya ketaatan para karyawan untuk menjalankan perintah pimpinan. Kondisi seperti itu diduga berhubungan dengan masalah kepuasan pekawayai.
3. Budaya organisasi yang sudah ada di perusahaan ini, belum optimal untuk dapat memacu kepuasan kerja karyawan, hal itu terindikasi dari pelanggaran berbagai nilai yang ditanamkan sebagai nilai yang dianut dalam organisasi. Kondisi seperti itu diduga berkontribusi terhadap masalah yang diteliti.
4. Pelatihan dan peningkatan keterampilan karyawan frekuensinya masih sangat kurang. Hal itu dikemukakan berbagai karyawan yang didiskusikan secara informal dengan peneliti. Karena peningkatan keterampilan kurang, sudah tentu saja berhubungan dengan masalah kepuasan karyawan.
5. *Reward dan punishment*, belum berjalan efektif, tetapi cenderung terlihat masih dijalankan secara partial dan tidak tepat sasaran. Kondisi seperti itu diduga berhubungan erat dengan kepuasan Karyawan.
6. Kompensasi yang berjalan di perusahaan dirasakan belum sesuai dengan harapan karyawan, akibatnya berhubungan dengan ketidakpuasan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

### **Pembatasan Masalah**

Berbagai masalah yang dihadapi PT. Metropolitan Retailmart yang diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, seperti, kompetensi, kompensasi, motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Namun karena keterbatasan, tenaga, pikiran dan biaya, dalam penelitian ini peneliti membatasi masalah-masalah pada variabel yang diduga paling berpengaruh terhadap kepuasan karyawan PT. Metropolitan Retailmart, yaitu: seperti motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi, dengan mengajukan judul penelitian: **“Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan TerhadapKeuasan Karyawa”**.

### **Rumusan Masalah**

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh:

1. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerjakaryawan PT. Metropolitan retailmart.
2. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerjakaryawan di PT. Metropolitan retailmart.
3. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasankerja karyawan di PT.Metropolitan retailmart.
4. Apakah terdapat motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara bersama-sama terhadap kepuasan karyawan di PT. Metropolitan retailmart.

### **Maksud dan Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bermaksud untuk mengumpulkan data, mengolah dan mengintreprestasikan untuk dijadikan sebagai penelitian.

Sedangkan tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Menganalisis seberapa besar, pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan karyawan di PT. Metropolitan Retailmart.

2. Menganalisis seberapa besar, pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Metropolitan Retailmart
3. Menganalisis berapa besar, pengaruh Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Metropolitan Retailmart
4. Menganalisis berapa besar, pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Metropolitan Retailmart.

### **Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan berguna dan bermanfaat bagi :

#### **Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan pengembangan keilmuan untuk peneliti selanjutnya, terutama yang berhubungan dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan

#### **Kegunaan Praktis Bagi Perusahaan**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat serta memberikan kontribusi sebagai informasi bahwa, motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan karyawan, sehingga hasilnya dapat dimanfaatkan oleh PT. Metropolitan retailmart dalam usaha meningkatkan kepuasan karyawan.

#### **Motivasi Kerja**

Mengutip pendapat dari beberapa ahli, dari buku Prof. Dr. Wibowo, (2016) dalam bukunya Manajemen Kinerja, terdapat banyak pengertian mengenai teori motivasi, diantaranya Heller, yang menyatakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Ada pendapat bahwa bahwa motivasi harus diinjeksi dari luar tetapi sekarang semakin dipahami, bahwa setiap orang termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Keinginan diri sendiri atau dari pihak luar sangat diperlukan untuk membangun semangat karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

#### **Teori-Teori Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan proses psikologi yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behavior* (Kreitner dan Kinicki, 2003:156) Para pimpinan harus mengerti kondisi kejiwaan timnya agar dapat memberikan motivasi yang tepat.

Sedangkan Robbin (2003: 156) menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*) arah (*direction*) dan usaha untuk terus, menerus (*persistance*) individu untuk mencapai tujuan. Intensitas yang tinggi harus diselaraskan dengan kualitas kerja dan usaha yang terus menerus dalam waktu yang lama, sehingga terlihat individu yang termotivasi untuk mencapai tujuan.

Greenberg dan Baron (2003:190), berpendapat bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan. Dalam pendapat ini baik individu dan pimpinan harus dapat membangkitkan timbulnya dorongan atau semacam energi yang memberikan kekuatan dalam bertindak. Pimpinan harus dapat, mengarahkan pada hal yang dapat membuat tim bekerja dengan giat dan berupaya untuk terus menjaga agar perilaku kerja tetap terus berusaha untuk mencapai tujuannya.

Teori Motivasi Dua Faktor dari Herzberg (The two Factor Theory) Frederick Herzberg, bernard Mausner dan Barbara Snyderman mengadakan studi tentang motivasi kerja karyawan industri, berdasarkan studi tersebut, Herzbert dan kawan-kawan merumuskan teori motivasi yang disebut dengan teori Dua Factor, teori ini juga dikenal dengan teori *Motivator Hygienes*. Penelitian ini mengadakan penelitian kepada 203 akuntan dan insinyur. Teknik pengumpulan data adalah wawancara dan interviu.

Atas dasar hasil penelitian, Herzberg memisahkan dua kategorie pekerjaan, yaitu:

##### 1. Faktor “*Motivasional*”

Menurut teori ini yang dimaksud dengan faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik yang berarti bersumber pada diri seseorang.

##### 2. Faktor “*Hygiene*”

Yang dimaksud dengan teori ini *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang terus menerus dari diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupannya.

Herzberg berpendapat bahwa baik faktor motivasional yang bersifat intrinsik maupun faktor pemeliharaan yang bersifat ekstrinsik dapat mempengaruhi seseorang untuk bekerja. Termasuk faktor motivasional yang bersifat intrinsik adalah prestasi kerja yang dicapai, pengakuan, dunia kerja, tanggung jawab dan kemajuan. Termasuk faktor pemeliharaan yang bersifat ekstrinsik adalah hubungan intrapersonal antara atasan dan bawahan, teknik supervisi, kebijakan administratif, kondisi kerja dan kehidupan pribadi. Kedua faktor tersebut berpengaruh terhadap motivasi seseorang, hal ini bukan yang mutlak karena motivasi berhubungan dengan banyak komponen yang banyak.

Teori sangat sesuai dengan kondisi dari karyawan di setiap perusahaan pada umumnya termasuk pada masalah karyawan di PT. Metropolitan retailmart, seperti hubungan antara atasan dan bawahan, teknik dalam mensupervisi bawahan, kebijakan administratif, kondisi kerja kehidupan pribadi secara umum dapat mempengaruhi tingkat motivasi karyawan, namun perlu penelitian yang lebih detail kembali tingkat motivasi ini berpengaruh. Postulat teori dua faktor ini, bahwa ada seperangkat faktor (motivator) yang menghasilkan kepuasan dan ada seperangkat lain (hygienis) menghasilkan ketidakpuasan yang tidak berlawanan melainkan dua dimensi yang berbeda dalam suatu organisasi.

Teori Motivasi Abraham Maslow dalam, membagi kebutuhan manusia sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, udara, tidur dan sebagainya.

2. Kebutuhan Rasa Aman

Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpenuhi, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

3. Kebutuhan Sosial

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpenuhi secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

4. Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.

5. Kebutuhan Aktualisasi diri

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya. Teori Maslow ini berasumsi bahwa orang memenuhi kebutuhan yang lebih pokok terlebih dahulu (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan tingkatan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Kebutuhan yang lebih rendah mutlak dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan diri mulai mengembalikan perilaku seseorang. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow ini bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi memberi motivasi. Bila seorang karyawan memutuskan bahwa ia menerima gaji yang cukup atas pekerjaan perusahaan tempat ia bekerja, maka gaji tidak mempunyai daya intensitasnya lagi. Jadi bila suatu kebutuhan mencapai puncaknya, kebutuhan itu akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku. Kemudian kebutuhan kedua menjadi dominan, walaupun kebutuhan telah dipenuhi, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku hanya intensitasnya yang lebih kecil.

Abraham Maslow, juga memberikan pendapat bahwa orang dewasa (pegawai bawahan) minimal harus terpenuhi 85% kebutuhan fisiologis, 70% kebutuhan rasa aman, 50% kebutuhan sosial, 40% kebutuhan penghargaan dan 15% kebutuhan aktualisasi diri, keluarga dan bila menjadi penyebab terjadinya konflik kerja. Dari teori yang dijelaskan oleh Abraham Maslow bahwa sangat penting dalam pemenuhan segala kebutuhan karyawan agar motivasi karyawan dapat berjalan dengan efektif.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu dorongan semangat yang datang dari dalam diri seseorang, pribadi (internal) ataupun dari luar diri (eksternal). Motivasi kerja adalah faktor yang sangat penting karenanya tanpa ada motivasi kerja yang kuat dan

tinggi, seseorang tidak akan berhasil menyelesaikan target-target kerja yang dibebankan kepadanya.

Dalam Hal ini penulis membuat dua dimensi dari variabel motivasi kerja, yaitu: dorongan internal (motivasional) dengan indikator, kesempatan berprestasi, pengakuan dari teman sekerja, perasaan bangga sebagai karyawan, tanggung jawab kepada semua pekerjaannya dan kesempatan untuk meningkatkan karir. Dan dorongan eksternal (pemeliharaan) dengan indikator gaji yang diterima, kondisi kerja yang menyenangkan, kebijakan pimpinan dan hubungan antar individu.

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Cara alamiah mempelajari kepemimpinan adalah "melakukannya dalam kerja" dengan bekerja secara langsung seperti magangnya pada para seniman, pengrajin, atau praktisi. Dalam hubungan ini para ahli diharapkan sebagai bagian dari perannya memberikan pengajaran/instruksi. Kebanyakan orang masih cenderung mengatakan bahwa pemimpin yang efektif mempunyai sifat atau ciri-ciri tertentu yang sangat penting misalnya, kharisma, perpektif, daya intuisi, dan intensitas. Dan memang, apabila kita berpikir tentang kisah kepemimpinan yang mempunyai nilai kepahlwanan seperti Napoleon, Washington, Lincoln, Churchill, Sukarno, Jenderal Sudirman, dan sebagainya kita harus mengakui bahwa sifat-sifat yang sudah tertanam di diri mereka, dimanfaatkan dengan mencapai tujuan yang mereka inginkan.

### **Teori-Teori Kepemimpinan**

Menurut M. S. P. Hasibuan (2007:170), kepemimpinan adalah : “Proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana tugas itu dapat dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama”

Menurut Stephen P Robins dalam buku Management, Seven Edition yang dialih bahasa oleh T. Hermaya (2005:129) menyatakan bahwa : “Teori perilaku adalah teori-teori kepemimpinan yang mengenali perilaku yang membedakan pemimpin yang efektif dari yang tidak efektif”. Teori perilaku ini tidak hanya dapat memberikan jawaban yang lebih pasti tentang sifat kepemimpinan, tetapi juga mempunyai implikasi nyata yang cukup berbeda dari pendekatan ciri.

Selanjutnya Stephen P Robbin dalam buku yang sama mengemukakan bahwa terdapat enam ciri khas yang berkaitan dengan kepemimpinan, yaitu :

1. Dorongan, pemimpin menunjukkan tingkat usaha yang tinggi
2. Kehendak untuk memimpin. Pemimpin mempunyai kehendak yang kuat untuk mempengaruhi dan memimpin orang lain.
3. Kejujuran dan integritas. Pemimpin membangun hubungan saling percaya antara mereka sendiri dan pengikutnya dengan menjadi jujur dan tidak menipu.
4. Kepercayaan diri. Para pengikut melihat pemimpinnya tidak ragu akan dirinya.
5. Kecerdasan, Pemimpin haruslah cukup cerdas untuk mengumpulkan, menganalisis dan menafsirkan banyak informasi dan mereka perlu mampu untuk menciptakan visi, memecahkan masalah dan membuat keputusan yang tepat.
6. Pengetahuan terkait dengan pekerjaan. Pemimpin yang efektif mempunyai tingkat pengetahuan yang tinggi tentang perusahaan, industri dan hal-hal teknis.

Kesimpulan dari teori diatas untuk menjadi pemimpin yang efektif dan berkarisma pemimpin harus mempunyai pribadi yang baik dan ketrampilan yang memadai untuk mendukung kompetensinya sebagai pemimpin.

Menurut Thoah dalam buku Kepemimpinan dalam Manajemen (2006 :31) terdapat beberapa teori kepemimpinan, diantaranya :

1. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Ada empat sifat yang mempengaruhi terhadap keberhasilan kepemimpinan, yaitu: kecerdasan, kedewasaan dan kekuasaan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi, sikap-sikap hubungan kemanusiaan.

2. Teori Kelompok

Teori ini beranggapan bahwa kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.

3. Teori Situasional

Teori ini mengemukakan bahwa kepemimpinan dipengaruhi situasi-situasi yang ada disekitarnya.

4. Teori jalan kecil atau Tujuan

Teori ini menggunakan kerangka teori motivasi. Mereka beranggapan bahwa perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi terhadap bawahan, jika perilaku itu dapat

memuaskan.

#### 5. Teori *Social Learning*

Merupakan suatu teori yang dapat memberikan suatu model yang menjamin kelangsungan, interaksi timbal balik antara pemimpin lingkungan dan perilaku sendiri.

Dari teori ini menimbulkan tinjauan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai gaya kepemimpinan. Menurut Stephen P. Robbins dalam buku *Management, Seven Edition* yang dialih bahasa oleh T. Hermaya (2005:130) ada beberapa gaya atau style kepemimpinan yang banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi pengikut-pengikutnya, diantaranya :

##### 1. Pada Periode Pertama

- a. Gaya Otokratis : Pemimpin yang cenderung memusatkan wewenang, mendikte metode kerja, membuat keputusan unilateral dan membatasi partisipasi karyawan
- b. Gaya Demokratis : Pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasi wewenang, mendorong partisipasi dalam , memutuskan metode dan sasaran kerja dan menggunakan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan.
- c. Gaya *Laissez-Faire* : Pemimpin yang umumnya memberikan kelompok kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan apa yang dianggap sesuai.

##### 2. Pendapat para ahli

- a. Gaya kepemimpinan Kontinum  
Terdapat dua bidang pengaruh yang eksterm anatar pengaruh pimpinan dan kebebasan bawahan.
- b. Gaya Managerial Grid  
Dimana manajer berhubungan dengan dua hal yakni produksi daqn orang-orang.
- c. Tiga Dimensi dari Reddin  
Merupakan gaya penyempurnaan dari manjerial grid dengan menambahkan efektifitas dalam modelnya.

##### 3. Empat Sistem Manajemen dari Likert

Di mana pemimpin dapat berhasil jika bergaya partisipatif manajemen, yaitu jika berorientasi pada bawahan dan mendasar pada komunikasi. Menurut Donni dan Suwatno (2011:140-141), kepemimpinan meliputi:

- a. Kepemimpinan meliputi penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan pimpinan.
- b. Kepemimpinan mencakup pentingnya proses komunikasi, kejelasan dan keakuratan dari komunikasi mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya.
- c. Kepemimpinan memfokuskan pada tujuan yang dicapai, pemimpin yang efektif harus berhubungan dengan tujuan-tujuan individu, kelompok dan organisasi.

Pembahasan teori-teori kepemimpinan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang untuk bersedia bekerja sama agar juga bersedia melakukan tindakan dan perbuatan dalam mencapai tujuan bersama. Setiap pemimpin dituntut untuk menampilkan kepribadian yang menyatu dalam ucapan, sikap dan perilakunya sehingga apapun tugas yang dibebankan kepada bawahannya akan diselesaikan dengan rela dan penuh semangat. Setiap pimpinan yang memberikan motivasi secara tepat dan terarah akan berpengaruh terhadap perubahan tingkah laku bawahannya, mereka akan bersedia menjalankan tugasnya dengan ikhlas dan sadar punya tanggung jawab serta tidak merasa terpaksa. Dengan tiga dimensi, mempengaruhi, arahan penyelesaian tugas dengan efektif dan mendukung usaha pencapaian tugas.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi, pengertian secara umum adalah sebagai adat istiadat, tata cara, nilai yang hidup dalam suatu kelompok tertentu. Budaya merupakan lingkungan kepercayaan, adat istiadat, pengetahuan dan praktek yang diciptakan oleh manusia. Budaya adalah perilaku konvensi oral masyarakatnya, dan ia mempengaruhi semua tindakan seseorang meskipun sebagian besar tidak disadari.

Budaya akan meningkatkan komitmen terhadap organisasi dan meningkatkan karyawan, budaya akan mengurangi arti yang mendua, budaya akan menuntut arah yang penting bagi organisasi. Budaya yang kuat merupakan tekanan yang cukup besar bagi karyawan untuk menyesuaikan dirinya sehingga organisasi akan membatasi rentang nilai gaya yang dapat diterima.

Budaya organisasi juga merupakan sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan antara satu

organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi selanjutnya menjadi atau karakter utama organisasi yang diperlihara dan dipertahankan.

Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarah perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awalnya karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya diterjemahkan dalam lingkungan kerja. Selanjutnya dikatakan bahwa dalam pertumbuhan perusahaan dan produk *Knowledge-based* yang memuaskan, pengendalian dan pemahaman budaya perusahaan suatu organisasi merupakan kunci tanggung jawab pimpinan, seperti halnya sebagai suatu alat yang vital bagi manajemen jika ingin mencapai kinerja yang tinggi.

### **Teori-Teori Budaya Organisasi**

Tan, (2002) dalam M. Kadarisman dalam Buku Manajemen pengembangan sumber daya Manusia, (2014 : 482), memberikan definisi budaya organisasi merupakan suatu norma yang terdiri dari keyakinan dan persepsi tentang sikap *Core Value* dan pola perilaku yang dilakukan dalam organisasi. Keyakinan bersama, *Core Value* dan pola perilaku mempengaruhi kinerja organisasi. *Core-Value* adalah nilai-nilai dominan yang diterima diseluruh organisasi, sedangkan pola perilaku adalah cara orang bertindak terhadap orang lain.

Schein dan Ndaraha (2002:43) memberikan definisi budaya organisasi sebagai: *A pattern of Shared basic assumption that the group learned a sit solved its problems of external adaption and internal integration, that was worked we enough to be considered valid and, therefore, to be tought to new member as the correct way to preceice, think and fell ini relation to these problems.* Yang maksudnya adalah budaya organisasi merupakan pola seperangkat asumsi dasar yang diterima satu kelompok setelah terbukti bahwa asumsi telah mampu menyelesaikan masalah adaptasi (keluar) dan alat intergrasi (kedalam) dan asumsi tersebut telah terbukti valid dan kemudian diteruskan kepada anggota kelompok yang baru sebagai cara memandang dan menganalisa masalah-masalah tersebut.

Penjelasan diatas terwujud bahwa sesungguhnya budaya organisasi tersebut tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi dan diterima sebagai nilai-nilai yang haru dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota. Nilai-nilai tersebut akan digunakan sebagai pedoman oleh sikap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut dan dapat dianggap sebagai ciri khas suatu organisasi.

Terdapat tiga elemen dari budaya organisasi, dari definisi diatas, yaitu:

#### 1. Sosialisasi

Budaya organisasi harus diperkenalkan melalui sosialisasi kepada anggota baru, sehingga dapat menjadi mekanisme untuk kontrol sosial dan dasar dalam menggunakan anggotanya secara terang terangan untuk mengamati, berfikir dan merasakan sesuatu.

#### 2. Sikap

Budaya organisasi didapat dari sikap kebiasaan anggota yang didapat dari lingkungan organisasi, namun dalam menentukan sikap mana yang merupakan budaya organisasi, harus diperhatikan dengan baik agar jangan terjebak dengan sikap yang bukan sebenarnya.

#### 3. Apakah dimungkinkan organisasi memiliki lebih dari satu budaya

Berapa pendapat tertentu yang dimiliki oleh seluruh organisasi, maka hal itu adalah budaya organisasi. Namun setiap unit dalam organisasi menghasilkan sub budaya sebagai bagian dari proses perubahan. Kadang sub budaya ini dapat menjadi konflik satu dengan yang lainnya. Namun bila ada krisis atau harus menghadapi musuh bersama, maka semua anggota akan mempunyai pendapat atau asumsi yang sama untuk dipakai, sehingga konsep budaya organisasi merupakan tema untuk menambah kinerja yang bersaing melalui komitmen karyawan yang lebih kuat dan fleksibel.

Budaya organisasi merupakan pola yang berbelit-belit, tentang bagaimana orang melakukan sesuatu, apa yang mereka hargai dan cela. Budaya organisasi adalah tentang bagaimana dan mengapa orang mengambil pekerjaan yang berbeda dalam perusahaan. Ini tentang , bagaimana bagian dari perusahaan memandang bagian lain dan bagaimana setiap departemen berperilaku sebagai hasil dari pandangan tersebut.

Secara umum budaya organisasi didefinisikan sebagai tata nilai, keyakinan dan pola-pola perilaku yang membentuk identitas organisasi serta perilaku para anggotanya. Budaya organisasi, berdasarkan definisi ini dapat ditempatkan pada arah nilai (values) maupun norma perilaku (*behavioral norm*). Budaya organisasi sebagai nilai merujuk pada segala sesuatu dalam organisasi yang dipandang sangat bernilai (*highly valued*), sedangkan norma perilaku (*behavioral norms*) budaya organisasi mengacu pada bagaimana sebaiknya elemen-elemen (anggota) organisasi berperilaku (Xenikou & Furham) dalam Dodi Hidayat(2013: 27-28)

Kondisi organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya kerja organisasi tersebut

Budaya bukanlah perilaku yang jelas atau benda yang dapat terlihat dan diamati seseorang. Budaya juga bukan falsafah atau sistem nilai yang diucapkan atau dituliskan dalam anggaran dasar organisasi tetapi budaya adalah ansus yang terletak dibelakang nilai dan menentukan pola perilaku individu terhadap nilai-nilai organisasi, suasana organisasi dan kepemimpinan.

Setiap budaya organisasi dapat dikembangkan melalui individu-individu didalam organisasi saat anggota organisasi secara perseorangan ataupun bersamaan dapat menghadapi dan mengatasi faktor-faktor eksternal dan internal. Hellriegel *et. al.*, (2008:548-549) mengatakan bahwa setiap budaya organisasi terbentuk guna merespon dua tantangan utama organisasi, yaitu adaptasi eksternal dan kelangsungan hidup dan integritas internal. Adaptasi eksternal dan *survival* dilakukan oleh organisasi untuk mengenali peranya pada lingkungannya dan dengan peran tersebut mengatasi perubahan lingkungan. Hal ini melibatkan:

1. Misi dan strategi, yaitu mengidentifikasi misi dan organisasi dan strategi untuk pelaksanaannya :
2. Tujuan, yaitu organisasi secara spesifik harus ditetapkan;
3. Sarana, yaitu upaya yang digunakan untuk mencapai tujuan, termasuk struktur organisasi dan sistem *reward*;
4. Pengukuran (*measurement*), yaitu kriteria untuk mengukur keberhasilan individu dan kelompok dalam mencapai tujuan organisasi.

Integrasi internal terkait dengan penciptaan dan pemeliharaan hubungan kerja yang efektif diantara anggota organisasi, integrasi internal melibatkan;

Integrasi internal terkait dengan penciptaan dan pemeliharaan hubungan kerja yang efektif diantara anggota organisasi. Internal melibatkan :

1. Bahasa dan konsep, yaitu indentifikasi metode komunikasi dan pengembangan konsep penting bersama
2. Batasan kelompok dan tim, yaitu penciptaan kriteria keanggotaan kelompok dan tim;
3. Wewenang (*power*) dan status, yaitu aturan tentang pemerolehan, pemeliharaan dan hilangnya wewenang status;
4. *Reward and punishments*, yaitu pengembangan sistem yang dapat merangsang terciptanya sikap yang diinginkan.

Uraian diatas terungkap bahwa budaya organisasi merupakan unsur penting dalam organisasi untuk mencapai tujuannya. Sebagaimana diketahui bahwa pencapaian tujuan sering kali dihalangi karena kurang fokus terhadap lingkungan dan renggangnya integritas internal. Faktor lingkungan (Eksternal) dan karena kurang fokus terhadap lingkungan dan renggangnya integritas internal. Faktor lingkungan (Eksternal) dan integritas internal merupakan unsur utama dalam budaya. Pembahasan tentang budaya organisasi tidak terlepas dari individu mengingat bahwa organisasi terbentuk melalui proses budaya yang diciptakan oleh faktor lingkungan. Karenanya sumber utama yang mempengaruhi budaya organisasi adalah individu, karyawan dan anggota dari setiap organisasi. Setiap individu sebelum bergabung dengan suatu organisasi sudah pastinya telah terpengaruh dengan berbagai budaya yang telah membentuk tingkah laku sikap dan identitas pribadi dan inilah yang dibawa kedalam organisasi oleh masing-masing individu, Hatch dalam Dodi Hidayat (2013:30)

Robbins (2001: 510-511) mengatakan bahwa budaya organisasi merujuk pada sistem makna bersama, yang dimiliki oleh anggotanya dan menjadi ciri pembeda dari organisasi lainnya. Sistem makna ini merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang menggambarkan hakekat dari budaya organisasi, yaitu:

1. *Inovation and risk taking*, tingkat dimana pegawai terdorong untuk berinovasi dan berani mengambil resiko dalam melakukan suatu kegiatan yang berhubungan dengan kerja didalam organisasi.
2. *Attention to detail*, perhatian dan ketelitian pegawai terhadap detail-detail pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
3. *Outcome orientation*, tingkat dimana manajemen memfokuskan perhatian terhadap hasil (*outcome*), buka pada tehnik dan proses bagaimana mencapai dan memperoleh hasil tersebut.
4. *People orientation*, pembuat keputusan oleh manajemen yang didasarkan pada pertimbangan atas dampak yang akan mempengaruhi individu-individu didalam organisasi.
5. *Team Orientation*, tingkat dimana pekerjaan dilakukan berdasarkan kelompok bukan individu.
6. *Agressiveness*, pegawai didorong untuk agresif, tidak santai dalam melaksanakan tugas.
7. *Stability*, organisasi akan mengutamakan kestabilan dari pada pertumbuhan.

Dengan menilai suatu organisasi berdasarkan ketujuh dimensi tersebut akan didapat suatu gambaran tentang budaya organisasi, sehingga dapat digambarkan sebagai dasar untuk merasakan

pengertian bersama tentang organisasi, proses kegiatan yang berlangsung internal dan sikap yang diinginkan dari setiap organisasi.

Sebagian besar para ahli mengatakan bahwa organisasi mempunyai kepribadian sendiri sebagaimana halnya dengan individu. Menurut Robbins (2002:270) berpendapat bahwa kepribadian organisasi sebagai budaya organisasi. Budaya organisasi mengimplementasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat atau interdependen. Selanjutnya Robin menyebutkan ada sepuluh karakteristik utama yang dapat menjadi pembela budaya organisasi, yakni :

1. Inisiatif Individual, tingkat tanggung jawab, kebebasan dan interdependensi yang dimiliki individu.
2. Toleransi terhadap tindakan yang beresiko. Sejuahmana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.
3. Arah, Sejuahmana tingkat unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara saling berkoordinasi.
4. Integritas, sejuahmana tingkat unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara saling berkoordinasi.
5. Dukungan dari manajemen, sejuahmana tingkat para manajer dalam memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahannya.
6. Kontrol, jumlah pengaturan dan pengawasan langsung digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
7. Identitas, sejuahmana tingkat para anggota mengidentifikasi diri secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbangan dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. Sistem imbalan, sejuahmana tingkat alokasi imbalan (misal kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebaikan dari senioritas, sikap pilih dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik. Sejuahmana tingkat para pegawai didorong untuk dapat mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. Pola-pola komunikasi, sejuahmana tingkat komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

Kesepuluh karakteristik diatas mengandung dimensi struktural maupun perilaku, dukungan dari manajemen adalah ukuran mengenai perilaku kepemimpinan. Pada umumnya dimensi ini berkaitan dengan desain organisasi, dalam menggambarkan, semakin canggih teknologi sebuah organisasi dan makin desentralisasi proses pengambilan keputusan, maka makin kurang juga inisiatif dari individual para pegawainya, begitu juga struktur fungsional dapat menciptakan budaya yang mempunyai lebih banyak pola komunikasi formal dari pada struktur sederhana.

Membahas karakter budaya organisasi, Viktor Tan (2002) dalam Kadarisman (2006:482) mengemukakan bahwa karakter suatu budaya organisasi adalah, sebagai berikut:

1. *Individual Initiative*, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.
2. *Risk Tolerance*, yaitu kemampuan organisasi menciptakan tujuan yang jelas dan menetapkan harapan kinerja
3. *Integration*, yaitu tingkatan dimana unit dalam organisasi didorong untuk beroperasi dengan cara terkoordinasi.

Masing-masing karakteristik ini berada dalam satu kesatuan, gambaran ini kemudian menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki organisasi mengenai organisasi mereka. Penelitian akan budaya organisasi mempunyai peranan yang penting bagi pimpinan organisasi untuk menganalisis apa yang terjadi dengan apa yang diinginkan. Budaya organisasi seperti lingkaran, setengah dibawahnya adalah *operasional*, yaitu tentang apa yang dikerjakan piranti keras, sistem, kontrol, produksi dan keuntungan, sementara itu setengah diatasnya adalah faktor manusia, mengenai bagaimana kita melakukan operasi dengan pengertian, kepercayaan, hubungan dan keikutsertaan.

Budaya organisasi harus selalu dikembangkan sesuai dengan perkembangan lingkungan. Budaya organisasi yang tidak berkembang suatu saat tidak akan relevan dan kebutuhan organisasi yang bersifat dinamis dan sebagai respon terhadap perubahan lingkungan.

Berdasarkan definisi di atas, maka indikator yang dipakai dalam budaya organisasi yaitu: (a) Inovasi dan pengambilan resiko, (b) perhatian kepada detail, (c) orientasi hasil, (d) orientasi individu, (e) orientasi tim, (f) *agresivitas* dan (g) stabilitas.

### **Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins,(2003:78),kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerjaan dan jumlah yang mereka yakinkan seharusnya mereka terima.Davis dalam (Mangkunegara, 2009:117) dengan bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” mengemukakan bahwa : “*Job Satisfaction is the Favorableness or unfavorableness with employees view their work*”. Yang maksudnya, Kepuasan kerja adalah kepuasan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Greenberg dan Baron (2003:148) menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka.

Gibson, ivancevich dan Donelly (2000:106) yang menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal ini tersebut merupakan hasil persepsi mereka atas pekerjaan mereka.Selanjutnya menurut Davis dan Newstrom, dalam Lijan (2012:256) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Ada perbedaan yang penting antara perasaan ini dengan dua unsur lainnya dalam sikap pegawai.

Berdasarkan berbagai definisi yang dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah bagaimana perasaan pegawai dalam memandang pekerjaan yang dijalani terhadap segala persepsi yang mereka harapkan dan yang semestinya mereka dapatkan. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, jenjang karir, hubungan antara karyawan satu dengan karyawan lainnya, penempatan tempat kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan dan kualitas lingkungan kerja. Kemudian yang perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antar lain, usia, tingkat kesehatan yang dimiliki, kemampuan dan pendidikan.

Selanjutnya Lijan (2012:257) juga menyatakan, bahwa kepuasan kerja memiliki banyak dimensi.Ia dapat mewakili sikap secara menyeluruh atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Sebagai contoh ada seorang yang merasa puas atas promosi yang diberikan kepada seseorang mungkin saja bisa tinggi dan ia menyukai promosi tersebut, namun ia mungkin tidak puas dengan jadwal ,liburannya, studi kepuasan kerja sering kali berfokus pada hal-hal itu dan memilahnya menjadi hal-hal yang berlangsung berkaitan dengan isi pekerjaan (hakikat tugas yang dilakukan oleh seorang pegawai) dan konteks pekerjaan seorang pegawai (perasaannya tentang lingkungan tugasnya, pengawas, rekan kerja dan organisasi)

Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang sangat penting, dimana karyawan yang merasa puas akan pekerjaannya akan bekerja dengan optimal, akan melaksanakan pekerjaannya dengan semangat tinggi sehingga pada gilirannya akan mencapai prestasi kerja yang tinggi. Namun sebaliknya bila karyawan merasa tidak puas atas pekerjaannya maka karyawan tersebut akan berfikir negatif terhadap pekerjaan yang akan berimplikasi pada, semangat kerja sehingga akan mempengaruhi prestasi kerja, bahkan sikap ini akan menjadi virus yang berbahaya untuk suatu lingkungan kerja.

Senada dengan hal diatas, Handoko (2008 :193) dalam bukunya “Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, menyatakan, Kepuasan kerja (*Job stafsifaction*) merupakan sikap individu dalam, menjalani pekerjaan, seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya.

Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standart kerja , hidup dengan kondisi kerja yang sering kurang ideal.Kepuasan kerja merupakan Variabel tergantung utama karena dua alasan yakni menunjukkan hubungan faktor kinerja dan merupakan preferensi nilai yang dipegang banyak peneliti perilaku organisasi.

Keyakinan bahwa pekerja yang puas akan menjadi lebih produktif dari pada yang tidak puas, menjadi pendirian banyak manajer selama ini. Namun, banyak kenyataan mempertanyakan asumsi hubungan kausal tersebut. Para peneliti memiliki nilai humanitas kuat menolak bahwa kepuasan merupak tujuan legitimasi suatu organisasi dan sekaligus menolak bahwa organisasi bertanggung jawab menyediakan pekerjaan yang menantang dan secara intrinsik menghargai.

### **Kontribusi Kepuasan Kerja**

Menurut Davis dan Newstrom dalam Lijan poltak sinambela, (2012;260-261)Dengan bukunya Kinerja pegawai (pengukuran dan Implikasi) Menyatakan, manajer harus berusaha meningkatkan kepuasan kerja pegawainya.Untuk membangun organisasi atau masyarakat yang lebih baik, perlu menjawab tiga pertanyaan penting sebagai berikut:

1. Apakah jumlah pegawai yang puas cukup banyak?

2. Apakah kepuasan kerja berkaitan dengan perilaku merusak?
3. Apakah perilaku itu merusak organisasi?

Dalam banyak kasus memang sering ada hubungan positif antara kepuasan tinggi dengan prestasi kerja tinggi, tetapi tidak selalu cukup kuat dan signifikan. Ada banyak karyawan dengan kepuasan tinggi tidak menghasilkan produktivitas tinggi, tetapi hanya menjadi karyawan rata-rata saja. Kepuasan kerja itu sendiri bukan merupakan motivator kuat. Bagaimanapun juga faktor kepuasan kerja perlu untuk terus menjaga karyawan agar lebih tanggap terhadap lingkungan motivasional yang dibangun.

Menurut Handoko (2008:194) dengan bukunya "Manajemen personalia dan Sumber Daya Manusia", mengemukakan bahwa apakah ada hubungan antara kepuasan kerja tinggi? Bila ada, bagaimana hubungan tersebut? Secara Historis sering dianggap bahwa karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Dalam banyak kasus, memang sering ada hubungan positif antara kepuasan tinggi dan prestasi kerja tinggi, tetapi tidak selalu cukup kuat dan signifikan. Ada banyak karyawan dengan kepuasan kerja tinggi, tetapi hanya sebagai karyawan sebagaimana umumnya. Kepuasan kerja itu sendiri, bukan merupakan suatu motivator kuat. Bagaimanapun juga, kepuasan kerja perlu untuk memelihara karyawan agar lebih tanggap terhadap lingkungan motivasi yang diciptakan.

Inti masalah hubungan di atas adalah apakah kepuasan kerja, mengarahkan kepelaksanaan kerja lebih baik atau sebaliknya, prestasi menimbulkan kepuasan. Dalam kenyataannya, banyak pendapat yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi terutama dihasilkan oleh prestasi kerja, bukan sebaliknya. Prestasi kerja lebih baik mengakibatkan penghargaan yang lebih tinggi, tentunya bila penghargaan itu dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat, namun bila penghargaan dipandang tidak mencukupi untuk suatu tingkat prestasi kerja mereka, ketidakpuasan kerja cenderung terjadi. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut selanjutnya menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang, sehingga hubungan prestasi kerja menjadi suatu sistem kerja yang berlanjut.

### **Faktor-Faktor penyebab Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor sosial dan individu karyawan juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja tidak hanya dari faktor pekerjaan semata. Menurut Kreitner dan Kinicki, (2010:171) dalam Wibowo (2014 : 417-418)

Terdapat lima faktor yang mempengaruhi, kepuasan kerja, yaitu:

1. *Need Fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)  
Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. *Discrepancies*, (perbedaan)  
Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh oleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar dari yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan menerima manfaat di atas harapannya,
3. *Value attainment* (pencapaian nilai)  
Gagasan *Value Attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individu yang penting.
4. *Equity* (Keadilan)  
Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja ada inputan relatif lebih menguntungkan dibanding dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.
5. *Dispositional/genetic components* (komponen genetik)  
Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model ini menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

### **Teori-teori Tentang Kepuasan Kerja**

Menurut Wexley dan Yukl dalam Yuli (2005) bahwa teori-teori tentang kerja dapat dikelompokkan menjadi tiga macam, yaitu yang disebut, sebagai :

1. *Disperancy Theory* (Teori Perbedaan)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*diference between how much of something there should be and how much "is now"*). Locke juga menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada perbedaan (*dispreancy*) antara nilai dari harapan yang diinginkan, dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya yang telah dicapai atau diperoleh dari pekerjaannya. Dengan demikian orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah tercapai. Apabila yang didapat ternyata lebih besar dari yang diinginkan maka orang akan menjadi puas lagi walaupun terdapat perbedaan, tetapi merupakan perbedaan positif. Sebaliknya semakin jauh kenyataan yang dirasakan tersebut dibawah standar minimum maka akan terjadi perbedaan negatif (*negatif disperancy*), dan akan semakin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

2. *Equity Theory* (Teori Keseimbangan)

*Equity Theory* pertama kali dikembangkan oleh Adam dalam Yuli (2005). Prinsip teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia akan merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi yang diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun ditempat lain. Elemen-elemen dari teori ini dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu elemen input, outcome, comparison, dan *equity-in-equity*. Yang dimaksud dengan input menurut Wexley dan Yukl dalam Yuli (2005) adalah sebagai berikut; *input is anything of value that an employee perceives that he contributes to his job* (input adalah segala sesuatu yang sangat berharga yang dirasakan oleh karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan atau semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Sebagai contoh input adalah pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan dan lain-lain). *Outcome is anything of value that the employee perceives he obtain from the job* (semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai sebagai hasil dari pekerjaan, seperti upah, keuntungan tambahan status simbol, pengelaran kembali (*recognition*) kesempatan untuk berprestasi atau ekspresi diri. Sedangkan *comparation person* dapat diartikan sebagai perasaan seseorang di perusahaan yang sama, atau ditempat lain, atau bisa juga dengan dirinya sendiri diwaktu lampau (*The Comparation person may be someone in different organization, or even the person himself in a previous job*)

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

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang membuat orang merasa puas dan tidak puas. Dalam pandangan lain dua faktor yang dimaksud dalam teori ini adalah adanya dua rangkaian kondisi, pertama kondisi yang menyebabkan orang merasa tidak puas, jika kondisi ini ada dan tidak diperhatikan, maka orang itu tidak akan termotivasi.

Kondisi kedua digambarkan Herzberg dalam Yuli (2005) sebagai serangkaian kondisi intrinsik, apabila kepuasan kerja yang kuat, sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Apabila kondisi tersebut tidak ada, maka kondisi tersebut ternyata tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Factor-Factor motivator yang perlu diperhatikan bawahan, adalah:

1. Keberhasilan pelaksanaan (*achievement*)
2. Tanggung Jawab (*responsibilities*)
3. Pengakuan (*recognition*)
4. Pengembangan (*advancement*)
5. Pekerjaan itu Sendiri (*the work it self*)

*Value Theory*, menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas, Value teori memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan seseorang. Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Secara khusus teori ini menganjurkan bahwa aspek tersebut tidak harus sama berlaku untuk semua orang, tetapi mungkin aspek nilai dari pekerjaan tentang orang-orang yang merasakan adanya pertentangan serius. Dengan menekan pada nilai-nilai teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pekerjaan adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya, Wibowo (2016:417)

### **Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan**

Selanjutnya Greenberg dan Baron (2003:159) dalam Wibowo (2012:427-428) memberi saran untuk mencegah ketidakpuasan kerja dan meningkatkan kepuasan, dengan cara sebagai berikut:

- a. Membuat pekerjaan menyenangkan  
Orang lebih puas dengan pekerjaan yang mereka senang kerjakan daripada yang membosankan. Meskipun beberapa pekerjaan secara intrinsik membosankan, pekerjaan tersebut masih mungkin meningkatkan tingkat kesenangan.
- b. Orang dibayar dengan jujur  
Orang yang percaya bahwa sistem pengupahan tidak jujur cenderung tidak puas dengan pekerjaannya. Hal ini diperlakukan tidak hanya untuk gaji dan upah per jam, tetapi juga *Fringe benefit*. Konsisten dengan *Value Theory*, mereka merasa dibayar dengan jujur dan apabila orang diberi peluang untuk memilih *Fringe benefit* yang paling mereka inginkan, kepuasan kerja cenderung naik.
- c. Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya  
Semakin banyak orang menemukan bahwa mereka dapat memenuhi kepentingannya sambil ditempatkan kerja, semakin puas mereka dengan pekerjaannya. Perusahaan dapat menawarkan *counseling individu* kepada pekerja sehingga kepentingan pribadi dan profesional dapat diidentifikasi dan disesuaikan.
- d. Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang  
Kebanyakan orang cenderung mendapatkan sedikit kepuasan dalam melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dan berulang. Sesuai dengan *two Factor theory*, orang jauh lebih puas dengan pekerjaan yang meyakinkan mereka memperoleh sukses secara bebas melakukan kontrol atas bagaimana cara mereka melakukan sesuatu.

Menurut Hasibuan, (2001 : 202).Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu : (Hasibuan, Melayu 2001 :203).

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

Menurut Marhot Tua Efendi (2002:291) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu

1. Gaji yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja
2. Pekerjaan itu sendiri yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang
3. Rekan Sekerja yaitu teman-teman yang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan
4. Promosi yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan
5. Atasan yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja

### **Kerangka Berpikir**

#### **Kepuasan Kerja**

Setiap perusahaan mengupayakan agar perusahaannya mempunyai kepuasan yang tinggi agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Adapun yang menimbulkan tingginya kepuasan kerja adalah bila harapan-harapan para karyawan alami baik secara material maupun non material.

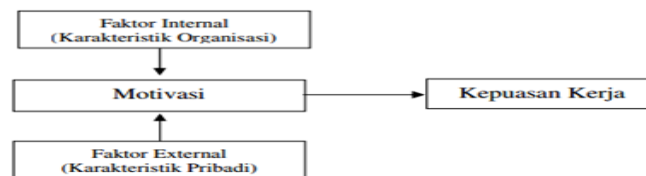
Dalam rangka peningkatan kepuasan kerja, perusahaan dapat memilih beberapa cara yang sesuai dengan situasi dan kemampuan perusahaan, yang diantaranya adalah dengan memberikan motivasi yang baik terhadap para karyawannya. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi dengan kepuasan kerja. Karena kepuasan kerja dengan supervisi juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi, manajer disarankan mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan kerja. Manajer secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja, Wibowo (2016:419)

### **Pengaruh Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja**

Teori motivasi salah satunya yang dikemukakan oleh Herzberg yaitu teori motivasi hygiene, teori motivasi/pemeliharaan dan teori kedua faktor merupakan teori motivasi eksternal,

karena manajer mengendalikan faktor yang menghasilkan kepuasan atau ketidakpuasan pekerjaan. Dari penelitian Herzberg bahwa faktor hygiene yang mempengaruhi ketidakpuasan kerja dan para motivator yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti halnya faktor hygiene membantu individu dalam menghindarkan individu merasa senang dengan pekerjaannya. Sedangkan faktor yang menyebabkan ketidakpuasan tidak secara langsung akan menimbulkan kepuasan kerja. Manusia dalam hal ini pegawai adalah makhluk sosial yang menjadi *asset* utama bagi setiap organisasi. Mereka menjadi perencana, pelaksanaan, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan organisasi. Pegawai menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikap negatif hendaknya dihindarkan sedini mungkin. Sehingga pimpinan atau manajer harus dapat mengembangkan sikap-sikap positif tersebut melalui memotivasi para pegawainya agar kepuasan kerja pegawainya menjadi tinggi, mengingat kepuasan kerja merupakan bagian dari kepuasan hidup yang bergantung pada tindakan mana individu menemukan saluran-saluran yang memadai untuk mewujudkan kemampuan, minat, ciri pribadi nilai-nilainya. Gouzaly (2000 : 257), dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia” mengelompokkan faktor-faktor motivasi kedalam kedalam dua kelompok yang dapat menimbulkan kepuasan kerja yaitu, faktor external (karakteristik organisasi) dan faktor internal (karakteristik pribadi)

**Gambar.2 Kerangka motivasi dalam kepuasan kerja**



Sumber : Gouzaly (2000 : 257), Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan uraian diatas keterkaitan antara motivasi karyawan yang dilakukan dengan baik dengan para pimpinan perusahaan berperan aktif untuk selalu mengembangkan sikap-sikap positif agar kepuasan pegawai atau karyawan dapat meningkat, dengan kepuasan kerja yang ditinggi, maka potensi karyawan akan dapat dioptimalkan untuk mencapai target individu dan organisasi.

### **Pengaruh Kepemimpinan dengan Kepuasan kerja**

Kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan mengarahkan yang merupakan faktor penting untuk efektifitas kinerja pemimpin, seperti yang diungkapkan oleh Viethzal Rivai, bahwa: “Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Beberapa studi empiris pada organisasi bisnis dan nonbisnis menemukan bahwa efektifitas kepemimpinan berdampak positif terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Nowack (2004) menyimpulkan bahwa pegawai yang menilai atasannya memiliki praktik kepemimpinan buruk (*poor*) menyebabkan pegawai memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk keluar dari organisasi, kepuasan kerja rendah, dan stres kerja tinggi. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam keberlangsungan sebuah organisasi, di mana dengan kepemimpinan yang baik maka akan memberikan dampak dan pengaruh bagi lingkungan dalam organisasi tersebut. Organisasi atau perusahaan hendaknya menerapkan kepemimpinan yang baik sehingga tujuan dari organisasi atau perusahaan tersebut dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan, Cahyono (2015:87)

Dari uraian setiap organisasi juga membutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengkondisikan keadaan. Artinya seorang pemimpin di dalam memimpin haruslah mampu memberikan kepuasan kerja kepada karyawannya. Kepuasan kerja pada tingkat tertentu dapat mencegah karyawan untuk menunjukkan gejala ketidakpuasan. Karyawan yang memperoleh kepuasan dari perusahaannya akan memiliki rasa keterikatan atau komitmen lebih besar terhadap perusahaan dibanding karyawan yang tidak puas.

### **Pengaruh Budaya Organisasi dengan Kepuasan kerja**

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan salah satunya adalah budaya organisasi. Davis menyatakan bahwa “Budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai yang

dipahami serta dijiwai (*shared*) oleh anggota organisasi sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku di dalam organisasi” (Sobirin, 2002: 7). Pengertian ini menunjukkan bahwa budaya adalah suatu kebiasaan, budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlaku pada sebuah organisasi.

Gibson et al., (Sutanto, 2002: 122) membedakan budaya yang kuat dan lemah, budaya yang kuat ditunjukkan dengan nilai-nilai organisasi yang tercermin pada perilaku karyawan. Semakin besar nilai-nilai yang dapat diterima karyawan, semakin kuat budaya organisasi, sehingga semakin tampak pengaruhnya pada perilaku karyawan.

Menurut Suyono (2004: 55) mengungkapkan beberapa faktor untuk menumbuhkan budaya organisasi yaitu: (1) Leadership, organisasi harus memiliki pemimpin yang bisa diteladani dan didengar oleh bawahan (2) Komunikasi, proses komunikasi harus dilaksanakan secara konsisten dan rutin sehingga perbedaan budaya (kebiasaan-kebiasaan) yang dibawa individu yang berbeda latar belakang akan mengalami integrasi persamaan dengan tujuan organisasi. (3) Motivasi, motivasi merupakan pemberian daya penggerak dan menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan budaya organisasi yang kuat, mengandung kesesuaian antara budaya organisasi dengan warga organisasi yang saling mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik.

### **Pengaruh Motivasi kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara bersama-sama terhadap Kepuasan Kerja**

Setiap perusahaan mengupayakan agar perusahaannya mencapai tujuan yang sudah ditetapkan baik itu tujuan individu dan tujuan secara organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut sangat diperlukan adanya sumber daya manusia yang handal, segala strategi harus dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan untuk meningkatkan atau membuat kepuasan kerja karyawan yang optimal. Dari Hasil penelitian Anwar Prabu (2005) mengungkapkan bahwa :

Secara bersama-sama seluruh variabel bebas faktor-faktor motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi faktor-faktor motivasi yang diberikan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai.

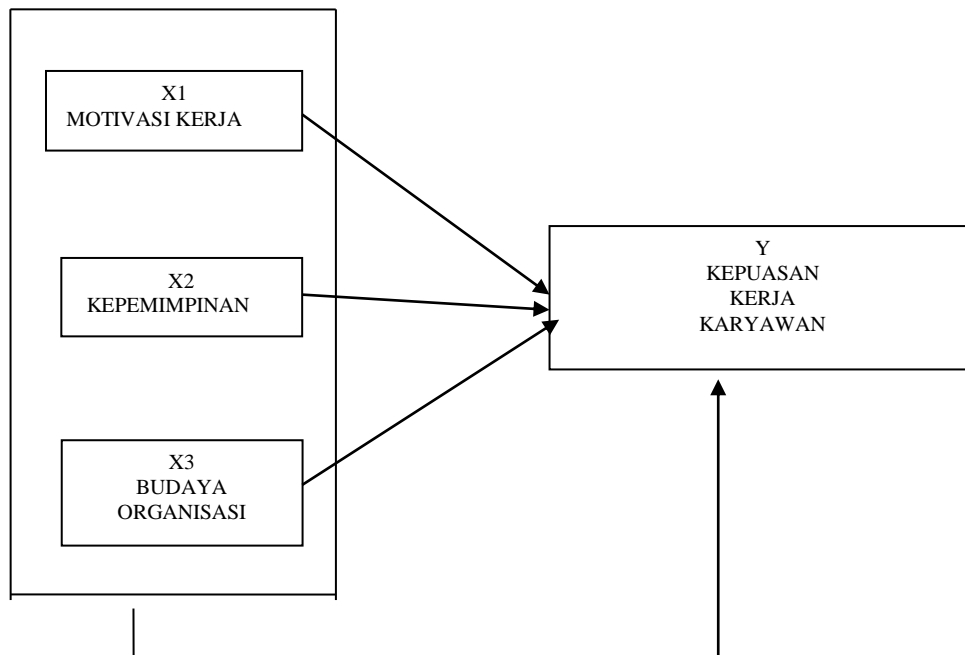
Peranan kepemimpinan adalah dimana pimpinan memegang peranan penting sebagai motivator yang bersifat internal, seorang pemimpin perlu memahami, asumsi dan prioritas sehingga dapat memotivasi orang lain dengan efektif. Pemimpin juga perlu menunjukkan kompetensi pada setiap kesempatan sehingga bawahan yakin atas kemampuan pemimpinnya.

Kepemimpinan hanya satu bagian untuk menjadi manajer, dan manajer sukses memerlukan keterampilan kepemimpinan, sedangkan kemampuan lainnya sama pentingnya, Heller dalam Wibowo (2016: 325) sehingga dapat disimpulkan semakin terampilnya seorang pemimpin dalam memimpin organisasinya maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat.

Budaya organisasi juga memegang peranan penting dalam meningkatkan atau mendapatkan. Sejalan hal ini di atas Suyono (2004: 54) mengemukakan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi tumbuhnya budaya organisasi yaitu: kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi. Ketiga faktor ini memegang peran penting dalam menumbuhkan budaya di suatu perusahaan. Budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Dari uraian diatas, maka kerangka berfikir dijelaskan bahwa, motivasi kerja, kepemimpinan dan Budaya organisasi diduga berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan, yang dapat digambarkan dengan model kerangka pemikiran sebagai berikut :

**Gambar 3 Model kerangka Berpikir Penelitian**



Keterangan :

X1 : Variabel Motivasi Kerja

X2 : Kepemimpinan

X3 : Budaya Organisasi

Y : Variabel Kepuasan karyawan

### **Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan Model penelitian yang sudah dikembangkan diatas,maka rumusan hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

- 1.Terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Metropolitan Retailmart
2. Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Metropolitan Retailmart
3. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Metropolitan Retailmart
4. Terdapat pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Metropolitan Retailmart.

### **Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT. Metropolitan Retailmart di bagian Operational. Waktu penelitian di lakukan mulai bulan Maret sampai bulan Juli 2017.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi atau yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Metropolitan Retailmart di bagian operasional Metro departement store, cabang Mall Pondok Indah sebanyak 117 orang. Penentuan besarnya sampel menggunakan rumus Slovin (Azhari, 2002 :53), sebagai berikut :

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

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = Error (% yang dapat ditoleransi terhadap ketidaktepatan penggunaan sampel sebagai pengganti populasi).

Jumlah sampel yang diambil :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{117}{1 + 117(0,10)^2} = 53,9 = 54$$

Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Random Sampling* yaitu pengambilan secara acak, dimana seluruh anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi sampel penelitian.

### Design Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dengan menggunakan kuesioner, serta menggunakan teknik analisis korelasi dengan perhitungan secara kuantitatif. Teknik analisis korelasi dengan perhitungan secara kuantitatif digunakan untuk mengukur seberapa jauh hubungan antara motivasi kerja (X1), (X2), kepemimpinan dan budaya organisasi (X3), dengan kepuasan kerja karyawan (Y), baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Hubungan antara variabel terikat dengan variabel-variabel bebas,

### Definisi Konseptual, Instrumen Penelitian, Definisi Operasional Dan pengukuran Variabel Motivasi Kerja (X1)

#### Definisi konseptual Variabel Motivasi Kerja (X1)

Motivasi kerja adalah suatu dorongan semangat yang datang dari dalam diri seseorang, Pribadi (internal) ataupun dari luar diri (eksternal). Motivasi kerja adalah faktor yang sangat penting karenanya tanpa ada motivasi kerja yang kuat dan tinggi, seseorang tidak akan berhasil menyelesaikan target-target kerja yang dibebankan kepadanya. Penulis membuat dua dimensi dari variabel motivasi kerja, yaitu: Dorongan internal (motivasional) dengan indikator, kesempatan berprestasi, pengakuan dari teman sekerja, perasaan bangga sebagai karyawan, tanggung jawab kepada semua pekerjaannya dan kesempatan untuk meningkatkan karir. Dan dorongan eksternal (pemeliharaan) dengan indikator gaji yang diterima, kondisi kerja yang menyenangkan, kebijakan pimpinan dan hubungan antar individu.

#### Definisi Operational Variabel Motivasi Kerja (X1)

Motivasi kerja adalah skor penilaian yang diperoleh dari jawaban responden melalui instrumen penilaian 1-5 dengan dua dimensi dari variabel motivasi kerja, yaitu : dorongan internal (motivasional) dengan indikator kesempatan berprestasi, pengakuan dari teman sekerja, perasaan bangga sebagai karyawan, tanggung jawab atas pekerjaannya dan kesempatan dalam meningkatkan karir dan dorongan internal (pemeliharaan) dengan indikator gaji atau honor yang diterima, kondisi kerja yang menyenangkan, kebijakan pimpinan dan hubungan antar individu.

#### Kisi-kisi Instrumen Variabel Motivasi Kerja (X1)

Berdasarkan tinjauan teori, definisi konseptual, dan definisi operasional dari variabel yang bersangkutan seperti yang telah diuraikan diatas, maka kisi-kisi instrumen untuk mengukur motivasi kerja seperti tabel 3, dibawah ini:

Tabel.3. Kisi-Kisi Instrumen Motivasi Kerja

Variabel	Dimensi	Indikator	Item awal	Jml	Item Final	Jml
Motivasi Kerja (X1)	Motivasional internal	Kesempatan berprestasi	1,2	2	1	1
		Pengakuan teman sekerja	3,4	2	2,3	2
		Perasaan bangga sebagai karyawan	5,6,7	3	4,5,6	3
		Tanggung jawab	8,9	2	7,8	2
		Kesempatan meningkatkan karir	10,11	2	9,10	2
			Gaji atau honor yang	12,13	2	11,12

	Pemeliharaan (Eksternal)	diterima				
		Kondisi kerja yang menyenangkan	14,15,16	3	13,14,15	3
		Kebijakan pimpinan	17,18	2	16,17	2
		Hubungan antar individu	19,20	2	18	1

### Variabel Kepemimpinan (X2)

#### Definisi konseptual Variabel Kepemimpinan (X2)

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang untuk bersedia bekerja sama agar juga bersedia melakukan tindakan dan perbuatan dalam mencapai tujuan bersama. Setiap pemimpin dituntut untuk menampilkan kepribadian yang menyatu dalam ucapan, sikap dan prilakunya sehingga apapun tugas yang dibebankan kepada bawahannya akan diselesaikan dengan rela dan penuh semangat. Setiap pimpinan yang memberikan motivasi secara tepat dan terarah akan berpengaruh terhadap perubahan tingkah laku bawahannya, mereka akan bersedia menjalankan tugasnya dengan ikhlas dan sadar punya tanggung jawab serta tidak merasa terpaksa. Dengan tiga dimensi, mempengaruhi, dengan Indikator, dukungan dan kepatuhan, arahan penyelesaian tugas dengan efektif dengan indikator tugas dijalankan sesuai arahan dan efektif, mendukung usaha pencapaian tugas dengan indikator tujuan bersama dicapai dengan target kerja.

#### Definisi Operasional Variabel kepemimpinan (X2)

Kepemimpinan adalah skor penilaian yang diperoleh dari jawaban responden melalui instrumen penilaian 1-5 dengan tiga dimensi dari variabel kepemimpinan, yaitu; Mempengaruhi, dengan indikator, dukungan dan kepatuhan, dimensi arahan penyelesaian tugas dengan efektif, dengan indikator Tugas dijalankan sesuai arahan dan efektif, dimensi Mendukung usaha pencapaian tugas, dengan indikator tujuan bersama dicapai dengan baik sesuai dengan target kerja.

#### Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kepemimpinan (X2)

Berdasarkan tinjauan teori, definisi konseptual, dan definisi operasional dari variabel yang bersangkutan seperti yang telah diuraikan diatas, maka kisi-kisi instrumen untuk mengukur kepemimpinan seperti tabel 4, dibawah ini:

**Tabel 4. Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan (X2)**

Variabel	Dimensi	Indikator	Item awal	Jml	Item Final	Jml
Kepemimpinan	Mempengaruhi	Dukungan	1,2,3	3	1,2	2
		Kepatuhan	4,5,6,7	4	3,4,5,6	4
	Arahan penyelesaian tugas dengan efektif	Tugas dijalankan sesuai arahan dan efektif	8,9,10,11	5	7,8,9,10	4
	Mendukung usaha pencapaian tugas	Tujuan bersama dicapai dengan baik sesuai dengan target kerja	12,13,14,15	4	11,12,13,14	4

### Variabel Budaya Organisasi (X3)

#### Definisi Konseptual Variabel Budaya Organisasi (X3)

Budaya organisasi adalah Suatu pola yang terpadu yang diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan, menjadi ciri khas atau pembeda dengan organisasi lainnya dan terus disosialisasikan kepada setiap anggota organisasi, dengan empat dimensi, yaitu: dimensi norma dengan indikator norma, dimensi keyakinan dengan indikator ciri khas organisasi, dimensi pola perilaku dengan indikator sikap kerja sehari-hari, dimensi adaptasi dengan indikator komitmen

#### Definisi Operasional Variabel Budaya Organisasi (X3)

Budaya organisasi adalah skor penilaian yang diperoleh dari jawaban responden melalui instrumen penilaian 1-5, dengan empat dimensi dari variabel Budaya organisasi, yaitu: dimensi norma dengan indikator kepatuhan, dimensi keyakinan dengan indikator ciri khas organisasi, dimensi pola perilaku dengan indikator sikap kerja sehari-hari, dimensi adaptasi dengan indikator komitmen

### Kisi-Kisi Instrumen Variabel Budaya Organisasi (X3)

Berdasarkan tinjauan teori, definisi konseptual, dan definisi operasional dari variabel yang bersangkutan seperti yang telah diuraikan diatas, maka kisi-kisi instrumen untuk mengukur budaya organisasi seperti tabel 5 dibawah ini:

**Tabel. 5.Kisi-kisi Instrumen Budaya Organisasi (X3)**

Variabel	Dimensi	Indikator	Item	Jumlah
Budaya Organisasi (X3)	Norma	Kepatuhan	1,2,3,4	4
	Keyakinan	Ciri khas organisasi	5,6,7	3
	Pola perilaku	Sikap kerja Sehari-hari	8,9,10,11	4
	Adaptasi	Komitmen kerja	12,13,14	4

### Variabel Kepuasan kerja Karyawan (Y)

#### Definisi Konseptual Kepuasan kerja Karyawan (Y)

Kepuasan kerja adalah bagaimana pegawai dalam memandang pekerjaan yang dijalani terhadap segala persepsi yang mereka harapkan dan yang seharusnya mereka dapatkan. Bila sesuai dengan harapan maka para pegawai akan merasa puas dan sebaliknya sikap ketidakpuasan dalam bekerja akan ditunjukkan apabila harapan tidak terpenuhi. Kepuasan kerja dibagi menjadi empat dimensi, yaitu : dimensi lingkungan kerja dengan indikator semangat kerja, dimensi apresiasi kerja dengan indikator komitmen kerja, dimensi pekerjaan yang sesuai minat dengan indikator keahlian, dimensi kreatifitas dengan indikator dinamis kerja.

#### Definisi Operasional Variabel Kepuasan kerja karyawan (Y)

Kepuasan kerja adalah scor penilai 1-5 ,Kepuasan kerja dibagi menjadi empat dimensi, yaitu : dimensi lingkungan kerja dengan indikator semangat kerja, dimensi apresiasi kerja dengan indikator komitmen kerja, dimensi pekerjaan yang sesuai minat dengan indikator keahlian, dimensi kreatifitas dengan indikator dinamis kerja.

### Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Berdasarkan tinjauan teori, definisi konseptual, dan definisi operasional dari variabel yang bersangkutan seperti yang telah diuraikan diatas, maka kisi-kisi instrumen untuk mengukur kepuasan kerja karyawan seperti tabel 6, dibawah ini:

**Tabel.6 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kepuasan Kerja**

Variabel	Dimensi	Indikator	Item	Jml	Item Final	Jml
Kepuasan kerja karya-wan (Y)	Lingkung-an Kerja	Semangat kerja	1,2,3,4,5	5	1,2,3	3
	Apresiasi kerja	Komitmen kerja	6,7,8,9	4	4,5,6,7	4
	Pekerjaan sesuai minat	Keahlian	10,11,12,13,14,15	6	8,9,10,11	4
	Kreatifitas	Dinamis kerja	16,17,18,19,20	5	12,13,14	3

### Tehnik pengumpulan Data

Pada tahap ini, data dikumpulkan adalah data primer, sesuai dengan focus penelitiannya ini data yang dikumpulkan dari setiap karyawan PT. Metropolitan retailmart dari objek penelitian pada unit usaha Metro department store, cabang mal Pondok Indah. Data primer ini digunakan untuk menguji hepotesis yang diajukan atau menjawab masalah yang akan diteliti. Tehnik pengumpulan data ini diperoleh dengan menyebar kuesioner kepada responden peneliti di PT. Metropolitan retailmart unit usaha Metro department store, cabang mal Pondok Indah. Kuesioner dalam penelitian ini digunakan kuesioner tertutup yang sudah disediakan jawabanya sehingga responden diberikan kesempatan untuk memilih salah satu jawaban yang sesuai dengan data yang diperlukan. Seluruh pernyataan yang telah disediakan jawabanya tersebut diberikan skala pengukuran sehingga akan diperoleh data kuantitatif.

Tehnik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

#### 1. Data Primer

Berupa kuesioner data dengan menyebarkan kuesioner berupa daftar pertanyaan terstruktur dan bersifat tertutup sehingga responden dibatasi dalam memberikan jawaban pada satu alternative

saja untuk diisi. Pertanyaan yang diajukan berkisar pada masalah Motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan karyawan. Sebagai responden adalah karyawan pada PT. Metropolitan Retailmart unit usaha Metro *department store*, cabang Mal Pondok Indah.

## 2. Data Sekunder

Data Sekunder diperoleh dari literature, laporan dan dokumen-dokumen yang ada pada PT. Metropolitan retailmart unit usaha Metro *department store*, cabang Mal Pondok Indah, khususnya data tentang jumlah karyawan, tingkat kepemimpinan, usia dan data lain-lainnya yang relevan untuk mendukung penelitian ini.

### Teknik Analisis

Pengelolaan dan pengujian data dalam penelitian ini menggunakan teknik perhitungan yang didasarkan asumsi bahwa data sampel yang diperoleh berasal dari seluruh populasi. Seluruh proses pengolahan dan analisis data menggunakan alat bantu, *Software* yaitu, *statistical product and service Solution (SPSS)* versi 24.

### Uji Hipotesis

Untuk menguji signifikan koefisien regresi yaitu pengaruh yang ditemukan untuk keseluruhan populasi, maka perlu dilakukan dengan pengujian apakah terdapat pengaruh yang signifikan dengan, uji t dan uji F, sebagai berikut :

#### Uji Signifikan Pengaruh Parsial (individual test)

Pengujian dilakukan untuk mengukur signifikansi koefisien variabel bebas dengan variabel terikat secara parsial. Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini, adalah :

- a)  $H_0 : \beta = 0$ , artinya motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh terhadap kepuasan karyawan  
 $H_a : \beta \neq 0$ , artinya motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan karyawan.
- b)  $H_0 : \beta = 0$ , artinya kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh terhadap kepuasan karyawan  
 $H_a : \beta \neq 0$ , artinya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan karyawan.
- c)  $H_0 : \beta = 0$ , artinya budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan karyawan  
 $H_a : \beta \neq 0$ , artinya budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan karyawan.

Dasar pengambilan keputusan (Prasetyo, 2011) adalah :

- a) Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka variabel bebas ( $X_1, X_2, X_3$ ) mempunyai keeratan hubungan yang signifikan terhadap variabel terikat ( $Y$ )
- b) Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka variabel bebas ( $X_1, X_2, X_3$ ) artinya tidak mempunyai hubungan yang signifikan variabel terikat ( $Y$ )

### Uji Signifikan Simultan (Uji F)

Pengujian ini ditujukan untuk menguji signifikan hubungan antara variabel  $X$  dan  $Y$ , apakah variabel  $X_1, X_2$ , dan  $X_3$  (Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya organisasi) berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat ( $Y$ ) .

Dengan cara membandingkan antara  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  (Prasetyo, 2011).

Hipotesis yang digunakan dalam sebagai berikut :

- a)  $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$ , tidak ada pengaruh variabel  $X_1, X_2, X_3$ , secara bersama-sama terhadap variabel  $Y$ .
- b)  $H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$ , variabel  $X_1, X_2, X_3$ , secara bersama-sama terhadap variabel  $Y$ .

Dasar pengambilan keputusan (Prasetyo, 2011) adalah :

- a) Jika  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima,  $H_a$  ditolak artinya tidak berpengaruh
- b) Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak,  $H_a$  diterima artinya berpengaruh.

### Uji Multikolinieritas

Untuk uji multikolinieritas pada penelitian ini adalah dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor (VIP)*. Multikolinieritas didalam model regresi dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)*, jika nilai *tolerance*  $> 5\%$  atau nilai  $VIP > 10$  berarti terdapat multikolinieritas.

Output pengolahan data pada uji multikolinieritas menggunakan program SPSS ver. 24.0 dapat dilihat pada tabel 7 berikut :

**Tabel.7 Hasil Uji Multikolinieritas**

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,452	10,162		,340	,736		
	Motivasi Kerja	,482	,089	,571	5,422	,000	,785	1,273
	Kepemimpin	-,132	,120	-,105	-1,107	,274	,976	1,025
	Budaya Organisasi	,390	,135	,301	2,888	,006	,799	1,252

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan table 7 diatas, dapat diketahui bahwa nilai VIF dari masing-masing variabel independen (1,273; 1,025; 1,252) <10 dan tolerance dibawah 1, sehingga dapat disimpulkan bahwa diantara variabel-variabel tersebut tidak ada yang memiliki masalah multikolinieritas.

**Uji Autokorelasi**

Output pengolahan data pada uji Autokorelasi menggunakan program SPSS ver. 24.0 dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel.8 Hasil Uji Autokorelasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,752 <sup>a</sup>	,565	,539	3,30384	1,117

a. Predictors: (Constant), Budaya, Pemimpin, Motivasi

b. Dependent Variable: Kepuasan

**Tabel.9 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,452	10,162		,340	,736		
	Motivasi Kerja	,482	,089	,571	5,422	,000	,785	1,273
	Kepemimpinan	-,132	,120	-,105	-1,107	,274	,976	1,025
	Budaya Organisasi	,390	,135	,301	2,888	,006	,799	1,252

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil output uji autokorelasi, dapat dilihat nilai Durbin-watson pada *Model Summary<sup>b</sup>* adalah sebesar 1,117 . Jadi karena terdapat autokorelasi positif, maka perlu dilakukan run test.

**Keputusan uji Run test :**

Jika nilai Asymp.Sig (2-tailed) < 0,05 maka terdapat gejala autokorelasi

Jika nilai Asymp.Sig (2-tailed) > 0,05 maka tidak terdapat gejala autokorelasi

**Tabel. 10.Hasil Uji Autokorelasi dengan Run Test**

**Runs Test**

	Unstandardized Residual
Test Value <sup>a</sup>	,35126
Cases < Test Value	27
Cases >= Test Value	27
Total Cases	54
Number of Runs	22
Z	-1,649
Asymp. Sig. (2-tailed)	,099

a. Median

Berdasarkan hasil output SPSS diatas , diketahui nilai Asymp.Sig (2-tailed) 0,099 lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala atau masalah autokorelasi. Dengan demikian, masalah autokorelasi tidak dapat diselesaikan dengan durbin watson dan dapat

diatasi dengan uji run test.

**Uji Regresi Simultan Variabel Motivasi Kerja(X1),Kepemimpinan(X2), Dan Budaya Organisasi (X3) secara bersama-sama terhadap Kepuasan Kerja Karyawan(Y)**

Untuk mencari pengaruh antara variabel bebas motivasi kerja (X1), Kepemimpinan (X2) dan Budaya organisasi terhadap variabel kepuasan kerja karyawan PT. Metropolitan Retailmart dilakukan uji hepotesis koefisien korelasi dan persamaan regresi ganda , bagai berikut :

**Hasil uji koefisien korelasi (r) ganda**

Tujuan dari analisis ini adalah apakah ada korelari positif antara tiga variabel bebas, motivasi kerja (X1), kepemimpinan (X2) dan budaya organisasi (X3) dengan variabel terikat kepuasan kerja karyawan.Dibawah ini tabel 11 hasil pengolahan data uji koefisien

**Tabel.11 Hasil Uji Koefisien Korelasi Ganda**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,752 <sup>a</sup>	,565	,539	3,30384	1,117

Berdasarkan data tabel 11 diatas maka di Penjelasan dari table, diatas diperoleh nilai koefisien korelasi (r) antara tiga variabel, motivasi kerja (X1), kepemimpinan (X2) dan Budaya organisasi (X3) dengan kepuasan kerja karyawan secara bersama-sama, sebesar 0,752, hal ini mempunyai makna terdapat hubungan dan pengaruh positif sebesar 0.752 antara motivasi kerja (X1), kepemimpinan (X2) dan Budaya organisasi (X3) secara bersama-sama dengan kepuasan kerja karyawan PT. Metropolitan Retailmart. Jika dibanding hasil yang didapat dengan Tabel. 3.6 Koefisien Korelasi, halaman 77, maka hasil koefisien korelasi termasuk kategori kuat, sehingga hal ini bermakna adanya hubungan dan pengaruh yang kuat, antara motivasi kerja (X1), kepemimpinan (X2) dan Budaya organisasi (X3) secara bersama-sama dengan kepuasan kerja karyawan PT.Metropolitan Retailmart

**Hasil uji Adjusted (r<sup>2</sup>)**

Output (model summary), angka R square *Adjusted* sebesar 0,539 yang artinya 53,9 % dari variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama sama. Sisanya sebesar 46,1% dijelaskan dan dipengaruhi faktor lain atau dengan kata lain, motivasi kerja (X1), kepemimpinan (X2) dan Budaya organisasi (X3) secara bersama-sama dapat meningkatkan dan memberikan tercapainya kepuasan kerja karyawan PT.Metropolitan Retailmart sebesar 56,5%.

**Hasil Persamaan Regresi Ganda**

Analisis regresi linier ganda bertujuan, untuk mengetahui dan melihat sebarah ketiga variabel bebas motivasi kerja (X1), kepemimpinan (X2) dan Budaya organisasi (X3) .Dalam perhitungan regersi berganda, digunakan rumus persamaan sebagai berikut :

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3 X_3 + e$$

$\hat{Y}$  = Variabel Kepuasan Kerja Karyawan  
 a = Konstanta  
 $b_1 + b_2 + b_3$  = Koefisien garis regresi  
 $x_1$  = Variabel Motivasi Kerja  
 $x_2$  = Variabel Kepemimpinan  
 $X_3$  = variabel Budaya Organisasi  
 e = error/ Variabel pengganggu

**Tabel.12. Hasil Uji hopetesis Koefisien Korelasi Ganda**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,452	10,162		,340	,736
	Motivasi kerja	,482	,089	,571	5,422	,000
	kepemimpin	-,132	,120	-,105	-1,107	,274

	Budaya organisasi	,390	,135	,301	2,888	,006
--	-------------------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan data pada tabel 12 diatas, maka diperoleh hasil 'a' adalah 3,452, koefisien variabel independen 'b1' adalah 0,482, variabel independen 'b2' adalah -132 dan variabel independen 'b3' 0,390, dengan didistribusikan kedalam persamaan regresi ganda, maka;

$$\hat{Y} = 3,452 + 0,482 X_1 + (-0,132) X_2 + 0,390 X_3$$

Interpersi dan persamaan regresi diatas mengandung pengertian sebagai, berikut:

1. Koefisien regresi variabel motivasi kerja (X1) sebesar 0,428, artinya jika variabel bebas lain nilainya tetap dan motivasi kerja mengalami kenaikan sebesar 0,428. Maka dapat ditarik kesimpulan koefisien bernilai positif terjadi Terjadi hubungan yang positif juga antara motivasi kerja karyawan, semakin naik motivasi kerja, maka semakin meningkat kepuasan kerja karyawan.
2. Koefisien regresi variabel kepemimpinan, sebesar -0,132, artinya Koefisien regresi sebesar -0,132 menyatakan, setiap terjadi penambahan X untuk kepemimpinan akan menurunkan kepuasan kerja sebesar -0,132 X2. Maka dapat ditarik kesimpulan koefisien bernilai negatif ,terjadi hubungan yang negatif juga antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan.
3. Koefisien regresi variabel budaya organisasi (X3), sebesar 0,390, artinya jika variabel independen lain tetap dan budaya organisasi naik sebesar 1%, maka kepuasan kerja karyawan (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,390. Maka dapat ditarik kesimpulan, koefisien bernilai positif ,terjadi hubungan positif juga antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan.
4. Konstanta sebesar 3,452 menyatakan bahwa tidak ada motivasi kerja,kepemimpinan dan budaya organisasi, maka kepuasan kerja adalah sebesar 3,452

### Uji Regresi Berganda Secara Simultan ( Uji F )

**Tabel. 13 Uji Regresi berganda dengan Uji F**

		ANOVA <sup>a</sup>				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	708,824	3	236,275	21,646	,000 <sup>b</sup>
	Residual	545,768	50	10,915		
	Total	1254,593	53			

a. Dependent Variable: Kepuasan

b. Predictors: (Constant), Budaya, Pemimpin, Motivasi

Berdasarkan tabel ANOVA diatas menunjukkan bahwa regresi berganda secara statistik sangat signifikan dengan uji statistik F = 21,646 dan p value (probabilitas) 0,000, lebih kecil dari 0,05

Hipotesis yang diusulkan adalah :

Ho : Tidak terdapat pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja.

Ha: Terdapat pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja.

Dasar dalam pengambilan keputusan apabila F hitung > dari pada F tabel maka Ho diterima dan Ha ditolak, dari hasil F hitung (21,646) > F tabel (2.79) maka H0 ditolak dan Ha terima, karena probabilitas (0,000) < 0,05 (taraf signifikansi 5% = 0,05), maka hepotesis, Ho ditolak, sehingga Ha diterima. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja (X1), kepemimpinan( X2) dan budaya organisasi (X3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) PT.Metropolitan Retaimart secara bersama-sama.

### Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian serta analisis data yang telah dilakukan maka secara rinci aspek-aspek motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan akan dibahas setiap variabel.

#### Motivasi Kerja,

Dari hasil olah data maka didapatkan hasil, terdapat pengaruh motivasi kerjaterhadap kepuasan kerja. Nilai coefficients dan t hitung adalah positif artinya motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.Tingkat signifikansi (sig.) sebesar 0,000. Oleh karena signifikansi (0,000) lebih kecil dari 0,05 (dengan menggunakan taraf signifikansi atau  $\alpha = 5\%$ ) maka terbukti

bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian variabel motivasi kerja (X1) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y), didapat, hasil  $t$  hitung sebesar 6,877 dibandingkan dengan  $t$  tabel (2.00856) dalam hal ini,  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Pada hasil uji koefisien regresi dihasilkan angka sebesar 0,582 menyatakan bahwa setiap terjadi penambahan X untuk motivasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,582 X1 pada konstanta 11,438.

Berdasarkan hasil uji diatas semua maka dapat di tarik kesimpulan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh dan hubungan terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan, sehingga semakin tinggi motivasi kerja yang berikan maka akan semakin tinggi dan meningkatnya kepuasan kerja .

Pada variabel ini penulis membandingkan dari hasil penelitian terdahulu yang relevan dari :

1. Putri (2013), Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, - R square sebesar 0,199 (19,9%) dari variasi kepuasan kerja bisa dijelaskan oleh variabel motivasi kerja ,81,1% dipengaruhi dari faktor-faktor lain oleh variabel motivasi kerja.  $t$  hitung sebesar 3,692  $>$   $t$  tabel (2,002) dengan signifikansi (sig.) 0,001 lainnya motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja
2. Widhiary (2013), Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai PT. LIG Insurance Indonesia yang positif sebesar 8.3% dan sisanya sebesar 91.7% dipengaruhi oleh faktor – faktor lainnya. Sedangkan uji  $t$  yang menunjukkan bahwa  $t$  hitung (2.908)  $>$  dari  $t$  table (1.986) dengan demikian maka,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima
3. Hasil penelitian penulis, diperoleh nilai R square atau koefisien determinasi sebesar 0,476 yang artinya 47,6 % dari variasi kepuasan kerja bisa dijelaskan dan dipengaruhi oleh variabel motivasi kerja, sisanya 52,4% dijelaskan dan dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti atau dengan kata lain variabel motivasi kerja dapat meningkatkan dan memberikan kontribusi kepuasan kerja karyawan PT. Metropolitan Retailmart, sebesar 47,6%.

Dari data diatas hasil penelitian jika dibanding dengan dua penelitian terdahulu bahwa penelitian penulis kontribusi motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan mempunyai kontribusi lebih besar, sehingga dapat lebih memperkuat bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dari hasil penelitian ini secara deskriptif memaparkan persepsi responden melalui pengisian dari 54 responden memberikan penilaian rata-rata dari dimensi terhadap motivasi kerja sebesar 27.4% menyatakan sangat setuju dan 58.03% setuju, Sehingga setuju dengan adanya gaji atau honor yang diterima sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab, adanya kondisi kerja yang menyenangkan, kebijakan pimpinan yang berpihak kepada kesejahteraan karyawan dan hubungan antar individu yang baik. Sehingga dapat ditarik kesimpulan semakin baik motivasi yang diberikan, maka akan semakin meningkat kepuasan karyawan.

Jika di hubungkan dengan fenomena yang terjadi dilapangan yang telah diinformasikan pada bab II, halaman 4, dimana kurangnya motivasi karyawan diduga belum efektifnya dan konsistennya dalam pemberian insentif, bonus diluar gaji atau upah sebagai faktor eksternal dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan juga akan berujung pada sulitnya karyawan termotivasi dan dapat mempengaruhi semangat untuk mencapai target dan menurunnya kepuasan kerja karyawan, karena mereka akan beranggapan tercapai atau tidaknya target tidak ada pengaruh apapun ataupun apresiasi yang akan mereka dapatkan. Sehingga dari hasil penelitian dan fenomena dilapangan jelas faktor motivasional eksternal yang berhubungan dengan faktor ekonomi dan kesejahteraan sangat menjadi hal yang harus diperhatikan oleh manajemen PT. Metropolitan Retailmart dalam meningkatkan motivasi dan meningkatkan indek kepuasan kerja karyawan.

### **Variabel Kepemimpinan (X2)**

Pada nilai koefesian korelasi ( $r$ ) diperoleh nilai sebesar -0,035, yang bermakna bahwa kepemimpinan dengan kepuasan kerja, mempunyai nilai negatif dan tidak terdapat hubungan antara variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja juga tidak mempunyai berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja (Y), karena tingkat signifikansi (sig.) sebesar 0,801. Oleh karena signifikansi (0,000) lebih besar dari 0,05 (dengan menggunakan taraf signifikansi atau  $\alpha = 5\%$ ) , nilai R square atau koefisien determinasi sebesar 0,001 yang artinya 0,1 % dari variasi kepuasan kerja bisa dijelaskan dan dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan. Sisanya 0.99% dijelaskan dan dipengaruhi oleh faktor lain, dengan kata lain variabel kepemimpinan hanya dapat memberikan kontribusi tercapai kepuasan kerja karyawan PT. Metropolitan Retailmart hanya 0.1% saja.

Pada variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, ini penulis membandingkan dari hasil penelitian terdahulu yang relevan dan senada dengan hasil penelitian penulis dari :

1. Brahmasari, dan Suprayetno, (2008) yang penulis kutip dari hasil penelitian pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya hasil dari pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan yang dijalankan belum tentu mempunyai dampak yang selalu positif atau baik bagi organisasi, sebab semakin tinggi pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan dilakukan, maka akan berdampak pada penurunan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu. Pelaksanaan aktivitas kepemimpinan yang lebih banyak ke arah menekan karyawan bisa saja menyebabkan seorang karyawan dapat mencapai kepuasan dalam bekerja, tetapi belum tentu dapat membawa pengaruh yang positif dalam pembentukan kepribadian bawahan untuk ikhlas bekerja mencapai tujuan organisasi.
2. Hidayat, R. (2013) dalam penelitiannya menjelaskan dan membahas, pada hipotesis ke-2, yang berbunyi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ditolak. Diperoleh koefisien sebesar 0,09 dan *p value* sebesar 0,523. Ini berarti bahwa tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hal ini memberikan gambaran bahwa proses kepemimpinan yang senantiasa diperlukan dalam organisasi belum dapat berjalan dengan baik sehingga tidak mampu memberikan dampak secara langsung terhadap kepuasan kerja staf perbankan. Kepemimpinan yang dilaksanakan belum mampu memberikan motivasi terhadap bawahan atau staf perbankan. Dalam penelitian ini Hidayat, R. Juga senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Blakely (2003) dan Pinder (2004) yang menyatakan adanya pengaruh tidak signifikan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja, sehingga hasil penelitian ini memperkuat beberapa penelitian yang sama.

Jika dihubungkan dengan fenomena yang terjadi di lapangan bahwa fenomena kepemimpinan di PT. Metropolitan retailmart, terlihat beberapa para *team leader* pada tingkatan supervisi yang langsung berhubungan dengan *team sales* yang menjadi ujung tombak dalam perusahaan mencapai target penjualannya, terlihat kurang dapat memberikan inisiatif dan lebih keratif dalam memberikan motivasi dan belum sepenuhnya menyadari bahwa sebagai seorang pemimpin harus dapat menjadi tauladan bagi tim yang dipimpinnya, kesenjangan ini yang telah dibuktikan dengan hasil penelitian ini dimana kurang efektifnya fungsi kepemimpinan mengurangi dan berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja karyawan mengganggu hasil kerja yang optimal.

Pada hasil penilaian responden jelas dipaparkan oleh 54 responden, memberikan rata-rata penilaian terhadap kepemimpinan lebih kurang 26,8% ,sangat setuju dan 62% setuju bahwa kepemimpinan yang baik akan tercipta dan berjalan dengan baik dengan adanya dukungan, kepatuhan, tugas dijalankan sesuai dengan arahan dan efektif dan tujuan bersama dicapai dengan baik sesuai dengan target kerja, pada dimensi mempengaruhi, arahan penyelesaian tugas yang efektif dan mendukung usaha pencapaian tugas, rata-rata 62,1% menyatakan setuju, sehingga dapat ditarik kesimpulan karyawan sangat berharap mempunyai pemimpin-pemimpin yang dapat mempengaruhi mereka agar tetap bersemangat dalam berkerja, mempunyai strategi, tegas, kapasitas yang layak sebagai pemimpin, peduli terhadap karyawan apabila karyawan mendapatkan kesulitan, mempunyai arahan yang jelas dan komunikasi yang baik.

Dalam upaya perbaikan terhadap fenomena kepemimpinan, yang dilakukan manajemen PT. Metropolitan Retailmart untuk mengaktifkan fungsi kepemimpinan ini, justru membuat semakin menurunnya tingkat kepuasan karyawan, dimana kepemimpinan yang dipraktekan dengan lebih ketat dan keras cenderung kearah otoriter, hal ini berdampak negatif terhadap kepuasan karyawan. Memang tidak bisa dihindari dalam memimpin dan melaksanakan tugas tugas manajerial harus selalu memotivasi bawahan agar mencapai tujuan organisasi Namun sikap dan cara-cara yang mendorong, mengarahkan, dan memelihara perilaku anggota organisasi dengan mengombinasikan gaya-gaya kepemimpinan yang ada akan dapat lebih diterima oleh karyawan.

### **Variabel Budaya organisasi (X3)**

Berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karena tingkat signifikansi (sig.) sebesar 0,000. Oleh karena signifikansi (0,000) lebih kecil dari 0,05 (dengan menggunakan taraf signifikansi atau  $\alpha = 5\%$ ) diperoleh nilai R square atau koefisien determinasi sebesar 0,309 yang artinya 30,9 % dari variasi kepuasan kerja bisa dijelaskan dan dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi, sisanya 69,1% dijelaskan dan dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti atau dengan kata lain variabel budaya organisasi dapat meningkatkan dan memberikan kontribusi kepuasan kerja karyawan PT. Metropolitan Retailmart, sebesar 30,9%. Hal ini dimaknai bahwa semakin tinggi

budaya organisasi maka semakin meningkat kepuasan karyawan kerja karyawan.

Senada dengan hasil penelitian terdahulu:

1. Putri (2013) Pengujian regresi antara budaya organisasi dan kepuasan kerja menunjukkan R square atau koefisien determinasi sebesar 0,180 yang artinya 18,0 % dari variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh budaya organisasi. Sisanya  $100\% - 18\% = 82\%$  adalah pengaruh dari faktor faktor lainnya. Dengan pengujian regresi uji t, menunjukkan bahwa t hitung sebesar 3,473. Oleh karena t hitung  $>$  t tabel (2,002) dengan t hitung yang nilainya positif. Tingkat signifikansi (sig.) menunjukkan 0,001 yang berarti lebih kecil dari 0,05 (dengan taraf signifikansi atau  $\alpha = 5\%$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Cahyono (2015), dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya organisasi, Kepemimpinan dan Stress Kerja Terhadap Perilaku Kewargaorganisasian dengan Kepuasan Kerja sebagai Variable Intervening pada tenaga medis RSUD Kaliwates Kabupaten Jember”, menguji Budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap perilaku Kewargaorganisasian dengan Kepuasan Kerja, nilai koefisien jalur 0,346 dengan p-value sebesar 0,001. Nilai sig lebih kecil dari  $\alpha$  ( $0,023 < 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari data di atas hasil penelitian jika dibandingkan dengan penelitian Putri (2013) terdahulu bahwa penelitian penulis kontribusi budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan karyawan mempunyai kontribusi lebih besar, sedang, Cahyono (2015) dengan menggunakan analisa koefisien jalur dengan hasil budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat lebih memperkuat bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dari data hasil penilaian responden terhadap budaya organisasi, dipaparkan oleh 54 responden, memberikan rata-rata penilaian terhadap budaya organisasi, lebih kurang 29.2% , sangat setuju dan 66% setuju bahwa pada dimensi norma, adanya norma yang jelas dan tegas yang wajib dipatuhi oleh semua karyawan, dimensi keyakinan, bahwa dengan disiplin yang tinggi dan pelayanan yang prima terhadap pelanggan, karyawan yakin perusahaan akan dinilai mempunyai budaya kerja yang baik yang pada gilirannya akan membuat pelanggan menjadi loyal, dimensi pola perilaku, dengan bekerja yang berenergi dan saling mengajak berpikiran positif akan membentuk budaya pola perilaku yang baik dan dimensi adaptasi, karyawan yang mampu beradaptasi dengan baik akan membuat karyawan dapat bekerja dengan nyaman dan bertahan lama.

Secara keseluruhan dari hasil penelitian ini memaparkan bahwa terjadi hubungan yang kuat antara motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Metropolitan Retailmart, dan senada dengan hasil penelitian penulis, berikut hasil penelitian terdahulu yang relevan:

1. Putri (2013) Pengujian regresi antara motivasi kerja, pengembangan karir dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja menunjukkan R square atau koefisien determinasi sebesar 0,340 yang artinya 34 % dari variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh motivasi kerja, pengembangan karir dan budaya organisasi secara bersama-sama. Sisanya  $100\% - 34\% = 66\%$  adalah pengaruh dari faktor-faktor lainnya. Dengan pengujian regresi uji F, menunjukkan bahwa F hitung sebesar 9,092. Oleh karena F hitung  $>$  F tabel (4,01), maka H<sub>0</sub> ditolak. Tingkat signifikansi (sig.) menunjukkan 0,000 yang berarti  $<$  0,05 (taraf signifikansi 5% = 0,05). Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja, pengembangan karir dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja secara bersama-sama secara signifikan.
2. Widhiari, (2013) Terdapat hubungan peran kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai karyawan melalui variabel kepuasan kerja PT. LIG Insurance Indonesia yang positif sebesar 27.7% dan sisanya sebesar 72.3% dipengaruhi oleh faktor – faktor lainnya. sedangkan uji f menunjukkan bahwa F hitung  $>$  F tabel atau  $8.610 > 2.705$  dengan demikian maka, H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima dan terbukti adanya pengaruh positif peran kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen kerja terhadap kepuasan kerja, maka untuk meningkatkan kepuasan kerja PT. LIG  
Jika dibandingkan dengan hasil penelitian penulis diperoleh nilai koefisien korelasi (r) antara tiga variabel, motivasi kerja (X1), kepemimpinan (X2) dan Budaya organisasi (X3) dengan kepuasan kerja karyawan secara bersama-sama, sebesar 0,752, hal ini mempunyai makna terdapat hubungan dan pengaruh positif sebesar 0.752 antara motivasi kerja (X1), kepemimpinan (X2) dan Budaya organisasi (X3) secara bersama-sama dengan kepuasan kerja karyawan PT. Metropolitan Retailmart , hasil koefisien korelasi termasuk kategori kuat, sehingga hal ini bermakna adanya hubungan dan pengaruh yang kuat, antara motivasi kerja (X1),

kepemimpinan (X2) dan Budaya organisasi (X3) secara bersama-sama dengan kepuasan kerja karyawan PT.Metropolitan Retailmart.

Di peroleh angka R square *Adjusted* sebesar 0,539 yang artinya 53,9 % dari variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama sama. Sisanya sebesar 46,1% dijelaskan dan dipengaruhi faktor lain atau dengan kata lain, motivasi kerja (X1), kepemimpinan (X2) dan Budaya organisasi (X3) secara bersama-sama dapat meningkatkan dan memberikan tercapainya kepuasan kerja karyawan PT.Metropolitan Retailmart sebesar 56,5%. Sehingga kontribusi prosentasi penulis lebih besar dibandingkan dengan dua hasil penelitian diatas dan hal ini memperkuat dan menambah terhadap penelitian yang relevan sebelumnya.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap peningkatan kepuasan terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan PT.Metropolitan Retailmart. Apabila motivasi kerja semakin baik maka akan memacu terwujudnya peningkatan kepuasan kerja karyawan PT.Metropolitan Retailmart.
2. Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Metropolitan Retailmart, yang bermakna bermakna semakin jika semakin tinggi kepemimpinan maka akan membuat semakin rendah kepuasan kerja karyawan, atau dengan kata lain semakin tinggi pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan dilakukan, maka akan berdampak pada penurunan kepuasan karyawan PT. Metropolitan retailmart.
3. Budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan PT.Metropolitan Retailmart hal ini, bermakna bahwa dengan budaya organisasi yang semakin baik, maka akan mendorong terwujudnya kepuasan kerja karyawan PT. Metropolitan retailmart.
4. Motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, secara bersama sama mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Metropolitan Retailmart. Hal ini bermakna semakin baik motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi dan secara bersama-sama akan mendorong terwujudnya peningkatan kepuasan kerja karyawan PT. Metropolitan Retailmart.

### **Implikasi Penelitian**

#### **Implikasi Teoritis**

1. Hasil penelitian ini dapat mendukung teori yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Metropolitan Retailmart.  
Hal ini berarti, jika motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi baik, maka kepuasan kerja karyawan PT Metropolitan Retailmart akan menjadi baik pula, dan sebaliknya jika motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi tidak baik, maka unjuk kerja karyawan PT Metropolitan Retailmart akan tidak maksimal dalam berusaha memenuhi target pekerjaan yang sudah ditetapkan sehingga kepuasan kerja karyawan PT. Metropolitan Retailmart juga menjadi rendah atau bahkan tidak ada.
2. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan khususnya bagi manajemen PT.Metropolitan Retailmart dan juga bagi para peneliti untuk penelitian lebih lanjut mengenai, pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Metropolitan Retailmart.

#### **Implikasi Praktis (Manajerial)**

Penelitian ini telah menunjukkan bahwa motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Metropolitan Retailmart, dengan motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi yang baik akan diperoleh kepuasan kerja karyawan PT. Metropolitan Retailmart yang optimal, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan tujuan perusahaan.

Dari hasil penelitian yang berimplikasi untuk manajerial agar dapat dijadikan rekomendasi untuk meningkatkan, mempertahankan atau memperbaiki arah kebijakan selanjutnya , adalah sebagai berikut :

1. Variable Motivasi Kerja dari hasil uji korelasi individual, dimana Hal-hal yang harus lebih diperhatikan adalah pada dimensi motivasi eksternal dimana dari 54 responden 51% setuju dengan gaji dan honor disesuaikan dengan beban kerja, kondisi kerja yang menyenangkan,

kebijakan pimpinan yang berpihak kepada kesejahteraan karyawan dan hubungan individu yang baik antar karyawan, sehingga pimpinan PT. Metropolitan Retailmart, harus dapat membina dan menciptakan motivasi kerja yang baik yang meliputi dengan adanya gaji atau honor yang diterima sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab, adanya kondisi kerja yang menyenangkan, kebijakan pimpinan yang berpihak kepada kesejahteraan karyawan dan hubungan antar individu yang baik.

2. Pada Variabel kepemimpinan, rekomendasi yang dapat penulis sampaikan untuk kepemimpinan di PT. Metropolitan Retailmart, dari data responden yang dikumpulkan terdapat 62% karyawan setuju dengan, jika pemimpin didukung tim kerjanya, adanya kepatuhan, tugas dijalankan sesuai arahan dan fenomena yang kurang mempunyai inisiatif dan lebih kreatif dalam memberikan motivasi dan pemimpin yang belum dapat dijadikan *role model* bagi bawahannya. Pimpinan PT. Metropolitan Retailmart, harus memperbaiki dalam aktifitas manajerial dari pemimpin terutama pada tingkatan *team leader* yang meliputi mempengaruhi karyawan agar tetap bersemangat dalam berkerja mempunyai strategi, tegas, kapasitas yang layak sebagai pemimpin, peduli terhadap karyawan apabila karyawan mendapatkan kesulitan, mempunyai arahan yang jelas dan komunikasi yang baik. Dan mengkombinasi sifat yang baik dari kepemimpinan yang otokratis, demokratis dan *Laissez-Faire* agar karyawan tidak tertekan dengan aktifitas manajerial yang dijalankan, namun akan didapat kesadaran dari para karyawan untuk mendukung dan bekerja bersama-sama dengan pemimpinnya.
3. Variabel Budaya organisasi dari hasil olah data, berpengaruh secara positif terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan PT. Metropolitan Retailmart, sehingga mengandung arti secara parsial ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Metropolitan Retailmart. Dengan ini bermakna bahwa budaya organisasi yang semakin baik, maka akan mendorong terwujudnya kepuasan kerja karyawan PT. Metropolitan Retailmart. Dari hasil penilaian responden terhadap variable Budaya organisasi, terutama pada dimensi pola perilaku, sebanyak 81% responden setuju dengan bekerja yang berenergi dan saling mengajak berpikiran positif akan membentuk budaya organisasi yang baik sehingga tetap harus dibina dan ditingkatkan. Yang tidak kalah penting juga adalah fenomena mulai muncul tanggapan negatif terhadap budaya pelayanan yang tahun-tahun sebelumnya merupakan budaya organisasi yang menjadi kekuatan merupakan arah kebijakan strategis manajemen selanjutnya. Pimpinan PT. Metropolitan Retailmart, harus dapat, mengembalikan budaya organisasi yang sebelumnya sudah baik bahkan menjadi contoh dari pesaing bisnis *departement store* lainnya, tetap mempertahankan disiplin yang tinggi dan pelayanan yang prima terhadap pelanggan

### **Saran-saran bagi penelitian selanjutnya dan Keterbatasan Penelitian**

#### **1. Saran-saran bagi peneliti selanjutnya**

- a. Peneliti selanjutnya dapat meneruskan penelitian ini dengan meneliti lebih lanjut dari kesimpulan yang disampaikan peneliti
- b. Peneliti selanjutnya diharapkan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan Lisrell, agar hasil penelitian dapat diketahui dengan lebih detail dan baik.

#### **2. Keterbatasan Penelitian**

- a. Karena beberapa keterbatasan penelitian ini hanya mengambil responden karyawan PT. Metropolitan Retailmart (*metro department store*) Jakarta. Peneliti selanjutnya sebaiknya dapat mengambil responden perusahaan sejenis dengan populasi yang lebih beragam lagi dan lingkup yang lebih luas lagi.
- b. Bentuk dan isi kuesioner yang masih jauh dari sempurna karena kemampuan dari penulis sehingga hasil penelitian yang didapatkan harus ditindak lanjuti guna memperoleh hasil yang paling maksima

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Achmad Sobirin (2002), Budaya organisasi :Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam kehidupan organisasi, UPP STIM YKPN
- Greenberg, Gerald dan Baron, Robert A (2003), *Behavior in Organization :Undersatnding and*

- Managing the Human side of work*, 3th ed Boston: Allyn and Bacon
- Gozali, I**, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS, Edisi 3*, Semarang, Badan penerbit Universitas Diponegoro
- Hasibuan, S.P, Malayu, Drs. H.** 2007 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Cetakan 9, PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, S.P, Malayu, Drs. H.**, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta, PT. Toko Gunung Agung,
- Handoko, T Hani**, 2008, *Manajemen personalia Sumberdaya Manusia*, Edisi kedua, Yogyakarta, BPFE
- Hariandja, Marihot Tua Efendi**. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo.
- Hellriegel, Schuler**, Jackson. 2001, *Ilmu Ekonomi Manajemen*, Bandung, Tarsito
- Kadarisman, M, DR** 2014 , *Manajemen pengembangan sumber daya Manusia*, Jakarta, PT Raja grafindo
- Miftah Thoha**. 2006, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Jakarta* : PT. Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, Anwar, Prabu**, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Remaja Rsdakarya, Bandung
- Mangkunegara, Anwar, Prabu**, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Remaja Rsdakarya, Bandung
- P. Robbin, Stephen**, 2003, *Organization Behavior*, tenth Edition (Perilaku Organisasi Edisi ke Sepuluh), Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan, Jakarta, PT Macanan Jaya Cemerlang
- Prasetyo, Bambang, Lina Miftahul Jannah**, 2011, *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008.
- Robbin, P, Stephen dan Coulter Mary**, 2004, *Manajemen edisi 10*, Jakarta, Erlangga
- Rivai Veithzal**, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : dari Teori dan Praktik*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Robbins, Stephen P.** 2001. *Perilaku Organisasi, Edisi 8*, Jakarta Prentice Hall
- Sinambela, Lijan Poltak, DR, Prof** 2016, *Kinerja Pegawai, Teori Pengukuran dan Implikasi*, yogyakarta, Graha Ilmu.
- Sinambela, Lijan Poltak, DR, Prof**, 2014, *Metode Penelitian Kuantitatif* , yogyakarta, Graha Ilmu.
- Samsudin, Drs. H Sadili**, MM.Mpd. 2006, *Manajemen Sumber Daya manusia*, Bandung: Pustaka setia
- Sedarmayanti**, 2007, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung, Penerbit Mandar Maju.
- Stepen .P .Robins**, 2005, *Management*, Seven Edition yang dialih bahasa oleh T. Hermaya, Jakarta, PT Indeks
- Saydam, Gouzal**, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Suatu Pendekatan Mikro*, Jakarta, Djambatan
- Suwatno dan Donni** ,Juni ,Priansa, 2011, *Manajemen SDM dalam organisasi publik dan bisnis*, Bandung, Alfabeta
- Sugiyono**, 2012, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung ,PT Alfa Beta
- Sugiyono**.(2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung : Alfabeta.
- Talizidu Ndara**, 2005, *Budaya Organisasi*, Jakarta : Rineka Cipta
- Wibowo, M. Pill, Dr, Prof, SE**, Edisi kelima, 2016, *Manajemen Kinerja*, jakarta, rajawali press
- Yuli, Sri budi Cantika**, 2005, *manajemen Sumber daya Manusia*, Cetakan pertama, UMM Press, Malang

---

## Jurnal

---

- Assan A.S., Yunus Mah and Adnan Ceylan**, 2009 *A Research Analysis on Employee Satisfaction in terms of Organizational Culture and Spiritual Leadership*, International Journal Of Business and management, Vol. 4, No.3, Maret 2009, 164-165
- Brahmasari, Ayu Idadan Suprayetno, Agus**, 2008 *Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)* Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, vol.10, no 2, September 2008.
- Cahyono, Chandra, Bayu**, Tesis, 2015, *Pengaruh Budaya organisasi, Kepemimpinan dan Stress Kerja Terhadap Perilaku Kewargaorganisasian dengan Kepuasan Kerja sebagai Variable*

- Intervening pada tenaga medis RSUD Kaliwates Kabupaten Jember* . Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Jember
- Eliza, Nike, 2015**, *Pengaruh Iklim organisasi, Gaya kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru TK Al Azhar Di Jakarta*, Tesis, Pasca Sarjana USNI Jakarta.
- Ekayadi, Septyaningsih, 2001**. *Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Rimbajaturaya Citrakarya*, Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma, Jakarta. Jurnal
- Hidayat, Dodi** , 2013, *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Dalam Organisasi Pada Yayasan Abdi karya*, Tesis, Jakarta, USNI
- Hidayat, R**, (2013). *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komunikasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Pada Industri Perbankan. Makara Seri Sosial Humaniora*, 17(1), 19-32. DOI: 10.7454/mssh.v17i1.1799
- Masood, Ayesha., Ain, Uim Qurat, Aslam, Rabia., and Rizwan Muhammad**, *Factors Affecting Employee Satisfaction of the Public and Private Sector Organizations of Pakistan*, International Journal Of human Resources Studies, ISSN 2162-3058, 2014, Vol 4, No.2.
- Putri, Ananda** , 2013, *Pengaruh Motivasi kerja, Pengembangan Karir dan Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja karyawan* (Studi Kasus Pada PT. Panorama Tours di Jakarta) Tesis, Pasca Sarjana Universitas Budi Luhur, Jakarta
- Susanty, ETTY**, 2012, *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Pada Universitas terbuka* Jurnal organisasi dan manajemen, volume 8, nomor 2, September 2012, 121-134.
- Soejatmoko, 2014**, *Pengaruh Kompensasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan kerja karyawan PT. Caturangga Food*, Tesis, Pasca Sarjana USNI, Jakarta.
- Widhiary, Ratna putri ayu I Dewa** , Tesis, 2013, *Pengaruh Peranan Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komitmen kerja karyawan terhadap Kepuasan Kerja yang berdampak untuk meningkatkan kinerja pegawai pada PT. LIG Insurance Indonesia* .Pasca Sarjana, universitas Budi Luhur, Jakarta