

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA  
PDAM TIRTANADI SUNGGAL MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E.)  
Program Studi Manajemen*

**Oleh:**

**DARMILA DARWIS MARGOLANG**  
**NPM : 1305160558**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2017**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Selasa, tanggal 16 Oktober 2018, pukul 08:00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya,

MEMUTUSKAN

Nama : DARMILA DARWIS MARGOLANG  
NPM : 1305160558  
Program Studi : MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PDAM TIRTANADI SUNGGAL MEDAN

Dinyatakan : (B) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

Tim Penguji

Penguji I

ASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.)

Penguji II

(ASWIN BANCIN, S.E., M.Pd.)

Pembimbing

(YUDI SISWADI, S.E., M.M.)

Panitia Ujian

Ketua

Sekretaris

(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.)

(ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN SKRIPSI**

Skripsi ini disusun oleh :

**NAMA** : DARMILA DARWIS MARGOLANG  
**NPM** : 1305160558  
**PROGRAM STUDI** : MANAJEMEN  
**KONSENTRASI** : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
**JUDUL** : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PDAM TIRTANADI SUNGGAL MEDAN

Disetujui untuk memenuhi persyaratan diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Oktober 2018

Pembimbing

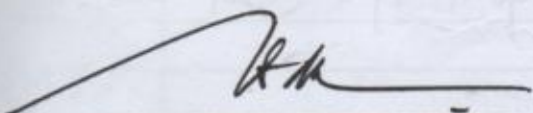
YUDI SISWADI, S.E., M.M.


Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis



  
JASMAN SYARIFUDDIN, S.E., M.Si.

  
JANURI, S.E., M.M., M.Si.

Medan, Oktober 2018  
Disetujui Disetujui Oleh  
Ketua Program Studi Manajemen



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Medan 20238

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

UNIVERSITAS/ PTS : UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
JENJANG : STRATA SATU (S1)

KETUA PROGRAM STUDI: Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si.  
DOSEN PEMBIMBING : YUDI SISWADI, SE., M.M

NAMA MAHASISWA : DARMILA DARWIS MARGOLANG  
NPM : 1305160558  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PDAM TIRTANADI SUNGGAL MEDAN

TGL	MATERI BIMBINGAN	PARAF	KETERANGAN
15/10/2017	Koridor bab-IV & V - Penulisan & Kesesuaian halaman & daftar isi		
11/11/2017	Bab-IV Masalah Penelitian uji hipotesis Bab V. Kesimpulan & Saran		
4/12/2017	Bab IV & Bab V, Daftar Isi & Lampiran - lampiran		
23/1/2018	Bab-IV, V & lampiran		
24/1/2018	Ases uji Skripsi		

Pembimbing Skripsi

YUDI SISWADI, SE., MM.

Medan, Oktober 2017  
Diketahui/ Disetujui Oleh  
Ketua Program Studi Manajemen

Dr. HASRUDY TANJUNG, SE., M.Si

## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : Darmila Darwis Margolani  
NPM : 1305160558  
Konsentrasi : MSOM (Manajemen Sumberdaya Manusia)  
Fakultas : Ekonomi (Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/IESP/  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa ,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha saya sendiri , baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut
  - Menjiplak /plagiat hasil karya penelitian orang lain
  - Merekayasa data angket, wawancara, obeservasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti mamalsukan stempel, kop surat, atau identintas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghunjukan Dosen Pembimbing " dari Fakultas Ekonomi UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan.....20.

Pembuat Pernyataan



*Darmila*  
Darmila Darwis Margolani

NB :

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.

## ABSTRAK

**Darmila Darwis Margolang. 1305160558, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PDAM Tirtanadi Sunggal Medan. Skripsi 2018. Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Tirtanadi Sunggal Medan, untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Tirtanadi Sunggal Medan dan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Tirtanadi Sunggal Medan.

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang menggunakan dua atau lebih variabel guna untuk memenuhi pengaruh atau pengaruh antara variabel satu dengan variabel yang lain. Alasan peneliti memilih penelitian asosiatif sebagai pendekatan penelitian disebabkan dalam penelitian ini mempunyai pengaruh antar variabel yang satu dengan variabel lain.

Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Sunggal Medan. Terdapat pengaruh budaya organisasi meningkat terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Sunggal Medan meningkat. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Sunggal Medan meningkat.

**Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan**

## KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum wr. wb

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena berkat rahmat dan ridho-Nya serta nikmat kesehatan sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal pada PDAM Tirtanadi Sunggal. Proposal ini adalah sebagai salah satu kelengkapan memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa banyak kesulitan yang dihadapi, namun berkat usaha dan bantuan dari berbagai pihak akhirnya proposal ini dapat penulis selesaikan walaupun masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu penulis dengan senang hati menerima kritik dan saran yang sifatnya membangun untuk kesempurnaan proposal ini.

Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ayahanda tercinta Drs. Darwis Margolang, MA. dan Ibunda Siti Kholijah Nasution, S.Ag, S.Pd.I. yang telah memberikan kasih sayang, perhatian, pengorbanan serta bimbingan dan doa yang tulus sehingga penulis termotivasi dalam menyelesaikan proposal ini.
2. Bapak Dr. Agussani MAP. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Zulaspan Tupti, SE, M.SI. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

4. Bapak Dr. Hasrudi Tanjung, S.E., M.Si., Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Jasman Sarifuddin Hasibuan, S.E., M.Si., selaku Sekretaris Program Studi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Yudi Siswadi, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan serta arahan dalam menyelesaikan proposal.
7. Seluruh dosen, staf beserta pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak meluangkan waktu dan membantu penulis dalam menyelesaikan proposal ini.
8. Seluruh Staf dan Karyawan PDAM Tirtanadi Sunggal yang senantiasa memberi pengarahan kepada penulis dalam melaksanakan pekerjaan serta karyawan lainnya yang namanya tidak disebut satu per satu, penulis mengucapkan banyak terima kasih.

Akhir kata, penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian proposal ini, semoga dapat bermanfaat bagi pembaca khususnya bagi penulis sendiri dan Semoga Allah SWT senantiasa meridhai segala usaha penulis. Amin.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Medan, Oktober 2017

Penulis

DARMILA DARWIS MARGOLANG  
NPM : 1305160558



## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR .....	vii
BAB I    PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	4
C. Batasan dan Rumusan Masalah .....	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	7
BAB II    LANDASAN TEORI .....	9
A. Uraian Teoritis .....	9
1. Kepuasan Kerja.....	9
2. Gaya Kepemimpinan .....	19
3. Budaya Organisasi .....	26
B. Kerangka Konseptual .....	34
C. Hipotesis .....	37
BAB III    METODOLOGI PENELITIAN .....	38
A. Pendekatan Penelitian.....	38
B. Definisi Operasional .....	38
C. Tempat dan Waktu Penelitian.....	40
D. Populasi dan Sampel.....	40

E. Teknik Pengumpulan Data .....	41
F. Uji Instrumen Penelitian.....	42
G. Teknik Analisis Data .....	44
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	51
A. Hasil Penelitian.....	51
B. Pembahasan .....	63
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	67
A. Kesimpulan .....	67
B. Saran .....	67
DAFTAR PUSTAKA	

## DAFTAR TABEL

Tabel III.1. Indikator Kepuasan kerja Karyawan .....	37
Tabel III.2. Indikator Gaya Kepemimpinan.....	38
Tabel III.3. Indikator Budaya Organisasi.....	38
Tabel III.4. Waktu Penelitian.....	39
Tabel IV.1. Skala Pengukuran Likert.....	51
Tabel IV.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	52
Tabel IV.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	52
Tabel IV.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	53
Tabel IV.5. Skor Angket untuk Variabel Kepuasan kerja karyawan (Y) .....	53
Tabel IV.6. Skor Angket untuk Variabel Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ).....	54
Tabel IV.7. Skor Angket untuk Variabel Budaya organisasi ( $X_2$ ).....	55
Tabel IV.8. Uji Multikolinearitas.....	56
Tabel IV.9. Hasil Regresi Linier Berganda.....	58
Tabel IV.10. Uji t Variabel $X_1$ terhadap Y.....	59
Tabel IV.11. Uji t Variabel $X_2$ terhadap Y.....	61
Tabel IV.12. Uji F.....	62
Tabel IV.13. Uji Determinasi.....	63

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Kerangka Konseptual .....	36
Gambar III.1 Kriteria Pengujian Hipotesis .....	48
Gambar III.2 Kriteria Pengujian Hipotesis .....	49
Gambar IV.1. Grafik Normalitas Data.....	55
Gambar IV.2. Pengujian Heteroskedastisitas.....	57

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Di era sekarang ini, kebutuhan mutlak akan sumber daya manusia yang tangguh tidak dapat dipungkiri dalam menghadapi era globalisasi, organisasi atau perusahaan akan memenuhi suatu bentuk persaingan yang semakin kompleks dengan variasi, intensitas dan jangkauan yang mungkin belum pernah dialami sebelumnya, sehingga organisasi membutuhkan orang-orang yang tangguh, yang sanggup beradaptasi dengan cepat untuk setiap perubahan yang terjadi, yang sanggup bekerja dengan cara-cara baru melalui kecakapan dan tugas-tugasnya.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupa ya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas dan hasil kerja pegawai akan meningkat secara optimal.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat balas jasa kerja yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2009, hal. 142).

Kepuasan kerja karyawan merupakan hal yang penting untuk mendapatkan perhatian dari perusahaan yang mana dapat berpengaruh pada disiplin karyawan. Demikian halnya dengan prestasi, menurut Sadili Samsudin (2006, hal. 159) kepuasan kerja yang dilaksanakan dengan baik dan tertutup maka akan dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas organisasional dari

karyawan. Hal ini tentu saja akan menguntungkan organisasi yang bersangkutan. Paling tidak para karyawan akan mengetahui sampai di mana dan bagaimana kepuasan kerjanya dinilai oleh atasan atau tim penilai”.

Indikator kepuasan kerja menurut Husaini Usman (2011, hal. 501) adalah kebebasan memanfaatkan waktu luang, kebebasan bekerja secara mandiri, kebebasan berganti-ganti pekerjaan dari waktu ke waktu dan gaya kepemimpinan atasan langsung.

Menurut Thoha (2013, hal. 66) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Gaya kepemimpinan adalah norma yang digunakan sewaktu mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang dilihat oleh orang lain tersebut. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kepuasan kerja yang dimiliki bawahannya sehingga kepuasan kerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan.

Kepuasan kerja karyawan merupakan faktor yang dianggap penting, karena dapat mempengaruhi jalannya organisasi secara keseluruhan. Kepuasan yang dirasakan karyawan dalam bekerja merupakan suatu petunjuk bahwa karyawan memiliki perasaan senang dalam menjalankan tugas pekerjaan. Kepuasan kerja juga merupakan suatu sikap positif karyawan terhadap berbagai situasi di tempat pekerjaan. Bagi organisasi, kepuasan kerja karyawan harus mendapat perhatian dan pemenuhan hal ini terutama menjadi tugas pimpinan organisasi. Bagi karyawan, kepuasan kerja merupakan faktor individu dan sarana untuk mencapai produktivitas kerja. Jadi dalam lingkup manajemen sumber daya

manusia, faktor kepuasan kerja memberikan manfaat baik bagi organisasi/perusahaan, karyawan, bahkan bagi masyarakat.

Menurut Sanusi dalam Usman (2014, hal. 307) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah penyatupaduan dari kemampuan, cita-cita, dan semangat kebangsaan dalam mengatur, mengendalikan, dan mengelola rumah tangga keluarga maupun organisasi atau rumah tangga negara.

Menurut Kartini Kartono (2014, hal. 153) “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah dicanangkan”.

Adapun gaya kepemimpinan merupakan salah satu posisi kunci di mana seorang pemimpin harus bisa mempengaruhi, mengarahkan, dan menunjukkan kemampuannya agar semua tujuan perusahaan bisa tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Indikator gaya kepemimpinan adalah kecerdasan, kedewasaan dan keluasan pengaruh sosial, motivasi diri, dorongan berprestasi, dan sikap-sikap pengaruh kemanusiaan. Kemampuan dan keterampilan dari seorang pimpinan adalah faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawannya sehingga karyawan bekerja dengan lebih baik. Dalam hal ini pengaruh seorang pimpinan sangat menentukan arah tujuan dari organisasi, karena untuk merealisasikan tujuan organisasi perlu menerapkan peran dalam memimpin kerja yang konsisten terhadap situasi kerja yang dihadapi. Selain itu seorang pemimpin di dalam melaksanakan tugasnya harus berupaya menciptakan dan memelihara hubungan yang baik dengan bawahannya agar mereka dapat bekerja secara produktif.

Yang tak kalah pentingnya dengan gaya kepemimpinan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi bias mengatasi, menanggulangi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integritas internal yang sudah berjalan dengan cukup baik sehingga perlu diajarkan dan diterapkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berteman dengan karyawan tersebut.

Menurut Wirawan (2008, hal. 10) budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang di kembangkan dalam waktu lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang di sosialisasikan dan di ajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola fikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Sutrisno (2011, hal. 2) budaya organisasi didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai nilai (values), keyakinan keyakinan, asumsi asumsi, atau norma norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah masalah organisasinya.

Di dalam sebuah organisasi budaya organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap, dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku karyawan, cara berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya. Jika budaya organisasi baik, maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan akan dapat



menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan. budaya organisasi terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi, antar unit-unit organisasi yang berkaitan dengan integrasi.

Menurut Munandar, (2014, hal. 10) budaya timbul sebagai hasil belajar bersama dari para anggota organisasi agar dapat tetap bertahan.. Indikator dari budaya organisasi adalah inovasi dan keberanian mengambil risiko, berorientasi kepada hasil, berorientasi tim dan agresifitas. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Budaya organisasi menunjukkan agar seseorang dapat menggunakan budaya organisasi sebagai salah satu alat manajemen untuk mencapai efesiensi, efektivitas, etos kerja, dan produktivitas.

Hasil observasi yang penulis lakukan pada PDAM Tirtanadi Sunggal Medan ditemukan permasalahan bahwa pimpinan kurang memperhatikan karyawan. Karyawan tidak berhak memberikan pendapat. Ini dapat menjadi penyebab apakah karyawan puas atau tidak puas dalam bekerja.

Selain itu, karyawan tidak mengikuti budaya organisasi yang ada, sebagai contoh, karyawan tidak saling bekerja sama dalam bekerja. Di samping itu, masih ada karyawan kurang merasa puas dalam bekerja sehingga tidak bersemangat dalam bekerja. Dengan demikian, bila budaya organisasi diaplikasikan dengan

baik, maka karyawan akan puas dalam bekerja karena budaya organisasi bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang pentingnya gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PDAM Tirtanadi Sunggal Medan”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Pimpinan memberikan apresiasi.
2. Karyawan tidak puas dalam bekerja.
3. Karyawan kurang memahami budaya organisasi.

## **C. Batasan dan Rumusan Masalah**

### **1. Batasan Masalah**

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam penelitian ini penulis hanya memfokuskan pada faktor gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang mempengaruhi kepuasan kerja pada PDAM Tirtanadi Sunggal Medan. Batasan masalah dibatasi pada karyawan tetap.

## **2. Rumusan Masalah**

Untuk lebih memperjelas mengenai penelitian maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Tirtanadi Sunggal Medan?
- b. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
- c. Apakah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Tirtanadi Sunggal Medan?

## **D. Tujuan dan Manfaat penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Dalam setiap penelitian tentunya ada tujuan yang ingin dicapai, adapun tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Tirtanadi Sunggal Medan.
- b. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Tirtanadi Sunggal Medan.
- c. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Tirtanadi Sunggal Medan.

### **2. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini adalah:

- a. Bagi penulis dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh dibangku kuliah dalam dunia kerja yang sesungguhnya.

b. Bagi perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan dalam pengelolaan SDM beserta segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek SDM secara lebih baik.

c. Manfaat peneliti yang akan datang diharapkan dapat digunakan sebagai bahan perbandingan bagi peneliti-peneliti selanjutnya dimasa yang akan datang.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teoritis**

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

###### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi, secara umum tahap yang diamati adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, pengawasan, hubungan antar manajer dengan karyawan, dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri. Adapun beberapa defenisi tentang kepuasan kerja karyawan antara lain yaitu :

Menurut Mangkunegara (2013, hal. 117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas.

Menurut Sutrisno (2009, hal. 74) menyatakan kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dalam hal hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor faktor dalam pekerjaan, penyesuain diri individu, dan hubungan sosial sosial individu diluar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapi.

Sedangkan menurut Usman (2010, hal. 501) kepuasan kerja adalah terpenuhinya seluruh kebutuhan pekerja dalam melaksanakan tugasnya waktu tertentu.

Dari defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menunjukkan tingkat kegembiraan atau emosional yang dirasakan karyawan atau bagaimana cara mereka memandang dan melakukan pekerjaan dalam aktivitas mereka yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya di perusahaan.

#### **b. Teori Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (2009, hal. 91) “Menyatakan kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya”. Menurut Mangkunegara (2011, hal. 117) terdapat enam teori mengenai kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Teori Keseimbangan
- 2) Teori Perbedaan atau Dcrepancy Theory
- 3) Teori Pemenuhan Kebutuhan atau *Need Fulfillment Theory*
- 4) Teori Pandangan Kelompok atau *Social Reference Group Theory*
- 5) Teori Dua Faktor
- 6) Teori Penghargaan

Berikut penjelasannya:

a. Teori Keseimbangan

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai, misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri. Sedangkan *comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* pegawai lain (*comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya), dan sebaliknya *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*).

b. Teori Perbedaan atau *Dicrepancy Theory*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Proter berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke dalam Mangkunegara mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan

maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

c. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

d. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

e. Teori Dua Faktor

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg dengan menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinate, upah,



keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut *pula satisfier, motivators, job content, intrinsic factors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (advancement), *work it self*, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

#### f. Teori Pengharapan

Teori ini dikembangkan oleh Victor H. Vroom. Kemudian diperluas oleh Porter dan Lawler. Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya.

#### c. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2009, hal. 25), empat faktor yang kondusif munculnya level tinggi kepuasan kerja karyawan adalah:

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

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

##### 1) Pekerjaan yang Secara Mental Menantang

Orang lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepada mereka untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan keberagaman tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang bagaimana kinerja mereka. Karakteristik-karakteristik tersebut membuat pekerjaan secara mental menantang.

## 2) Imbalan yang Setimpal

Karyawan menginginkan sistem pembayaran dan kebijakan promosi yang mereka anggap adil, tidak bermakna ganda, dan sesuai dengan harapan mereka. Ketika pembayaran dipandang adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, level keterampilan individu, dan standar pembayaran komunitas, maka kepuasan berpotensi muncul.

## 3) Kondisi kerja yang Mendukung

Karyawan peduli dengan lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan pribadi sekaligus untuk memfasilitasi kinerja yang baik. Penelitian-penelitian menunjukkan bahwa karyawan lebih menyukai kondisi fisik yang tidak berbahaya atau nyaman. Disamping itu, sebagian besar karyawan lebih menyukai berada dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan peralatan dan perlengkapan yang memadai.

## 4) Mitra kerja yang Mendukung

Orang lebih sering mengundurkan diri dari satu pekerjaan lebih dari sekedar masalah uang atau pencapaian nyata. Bagi sebagian besar karyawan, pekerjaan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial mereka. Oleh karena itu, tidak mengejutkan bahwa mitra kerja yang ramah dan mendukung mendorong kepuasan kerja. Perilaku atasan karyawan juga menjadi penentu penting kepuasan kerja.

### **d. Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator kepuasan kerja menurut Husaini Usman (2011, hal. 501) adalah sebagai berikut:

- 1) Kebebasan memanfaatkan waktu luang
- 2) Kebebasan bekerja secara mandiri

- 3) Kebebasan berganti-ganti pekerjaan dari waktu ke waktu
- 4) Gaya kepemimpinan atasan langsung.

Penjelasannya adalah sebagai berikut:

- 1) Kebebasan memanfaatkan waktu luang

Waktu luang yang ada tidak boleh disia-siakan dengan melakukan pekerjaan yang belum siap.

- 2) Kebebasan bekerja secara mandiri

Artinya karyawan bekerja tidak tergantung terhadap atasan atau rekannya bekerja.

- 3) Kebebasan berganti-ganti pekerjaan dari waktu ke waktu

Karyawan fleksibel dalam menghadapi pekerjaan yang berubah-ubah.

- 4) Gaya kepemimpinan atasan langsung.

Karyawan mampu menghadapi gaya pimpinan apakah pimpinan yang bersifat otoriter atau demokratis.

Menurut Smith, Kendal, Hulin dalam Mangkunegara (2013, hal. 126), indikator kepuasan kerja diukur dengan beberapa hal yaitu:

- 1) Kerja
- 2) Pengawasan
- 3) Upah
- 4) Promosi
- 5) *Co-worker* (Rekan kerja)

Berikut ini adalah penjelasan mengenai indikator tentang kepuasan kerja karyawan.

### 1) Kerja

Sumber kepuasan kerja dan sebagian dari unsur yang memuaskan dan paling penting yang diungkapkan oleh banyak peneliti adalah pekerjaan yang memberi status. Lebih lanjut, pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya serta menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja.

### 2) Pengawasan

Kemampuan pengawasan oleh atasan dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku pada pegawai dapat menumbuhkan kepuasan kerja bagi mereka. Demikian pula iklim partisipatif yang diciptakan oleh atasan dapat memberikan pengaruh yang substansial terhadap kepuasan kerja pegawai.

### 3) Upah

Dengan upah yang diterima, orang dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, dan dengan melihat tingkat upah yang diterimanya, orang dapat mengetahui sejauh mana manajemen menghargai kontribusi seseorang di organisasi tempat kerjanya. Para pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang adil dan sesuai dengan pengharapannya. Apabila sistem upah diberlakukan secara adil dan didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan, maka kemungkinan besar akan diperoleh kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan banyak orang yang bersedia menerima upah yang lebih kecil untuk bekerja pada lokasi sesuai, misalnya dekat dengan tempat tinggalnya.

#### 4) Promosi

Kesempatan promosi jabatan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi menggunakan berbagai cara dan memiliki penghargaan yang beragam, misalnya promosi berdasarkan tingkat senioritas, dedikasi, pertimbangan kinerja, dll. Kebijakan promosi yang adil dan transparan terhadap semua pegawai dapat memberikan dampak kepada mereka yang memperoleh kesempatan dipromosikan, seperti perasaan senang, bahagia, dan memperoleh kepuasan atas kerjanya.

#### 5) *Co-worker* (Rekan kerja)

Dukungan rekan kerja atau kelompok kerja dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi pegawai karena pegawai merasa diterima dan dibantu dalam memperlancar penyelesaian tugasnya. Sifat kelompok kerja akan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Bersama dengan rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat menjadi sumber kepuasan bagi pegawai secara individu.

Hasibuan, (2008, hal. 202), menyatakan bahwa Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini di cerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Berdasarkan definisi di atas, indikator kepuasan kerja adalah:

- 1) Menyenangi pekerjaannya
- 2) Mencintai pekerjaannya
- 3) Moral kerja
- 4) kedisiplinan
- 5) Prestasi kerja

Berikut ini adalah penjelasan mengenai indikator tentang kepuasan kerja karyawan:

1) Menyenangi pekerjaannya.

Orang yang menyadari betul arah kemana ia menjurus, mengapa ia menempuh jalan itu, dan bagaimana caranya ia harus menuju sasarannya. Ia menyenangi pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya dengan baik.

2) Mencintai pekerjaannya.

Memberikan sesuatu yang terbaik mencurahkan segala bentuk perhatian dengan segenap hati yang dimiliki dengan segala daya upaya untuk satu tujuan hasil yang terbaik bagi pekerjaannya. Karyawan mau mengorbankan dirinya walaupun susah, walaupun sakit, dengan tidak mengenal waktu, di manapun karyawan berada selalu memikirkan pekerjaannya.

3) Moral Kerja.

Kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan.

4) Kedisiplinan.

Kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban

5) Prestasi kerja.

Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

## **2. Gaya Kepemimpinan**

### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Pemimpin dapat diartikan sebagai seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan disuatu bidang. Sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

Menurut Sanusi dalam Usman (2014, hal. 307) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah penyatupaduan dari kemampuan, cita-cita, dan semangat kebangsaan dalam mengatur, mengendalikan, dan mengelola rumah tangga keluarga maupun organisasi atau rumah tangga Negara.

Menurut Kartini Kartono (2014, hal. 153) “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah dicanangkan”.

Menurut Thoha (2013, hal. 66) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah merupakan norma yang digunakan sewaktu mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang dilihat oleh orang lain tersebut.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

### **b. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut Sutrisno (2015, hal. 221) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya dilihat dari bermacam macam sudut pandangan. Bila dilihat dari sudut perilaku pemimpin, apa yang dikemukakan oleh Sadili Samsudin (2005, hal.

287) kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan.

Menurut Tohardi dalam Sutrisno (2015, hal. 222-223) menyatakan gaya persuasif yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kepuasan kerja yang dimiliki bawahannya sehingga kepuasan kerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan.

Kemampuan untuk mempengaruhi bawahan dan juga mengarahkan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan adalah bagian dari konsekuensi pelaksanaan yang harus dilakukan pimpinan. Dari teori di atas menunjukkan keterkaitan antara pimpinan dan bawahan dalam menjalankan perusahaan sangat berpengaruh sekali agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu posisi kunci di mana seorang pemimpin harus bisa mempengaruhi, mengarahkan, dan menunjukan kemampuannya agar semua tujuan perusahaan bisa tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan.



### c. Teori Gaya Kepemimpinan

Menurut Tohardi dalam Sutrisno (2015, hal. 222-223) gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Gaya persuasif
- 2) Gaya refresif
- 3) Gaya partisipatif
- 4) Gaya inovatif
- 5) Gaya investigatif
- 6) Gaya inspektif
- 7) Gaya motivatif
- 8) Gaya naratif
- 9) Gaya edukatif
- 10) Gaya retrogresif

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Gaya persuasif, yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan.
- 2) Gaya refresif, yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.
- 3) Gaya partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan di mana memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik mental, spiritual, fisik, maupun material dalam kiprahnya diorganisasi.
- 4) Gaya inovatif, yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan di dalam segala bidang, baik bidang

politik, ekonomi, social, budaya, atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

- 5) Gaya investigatif, yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga menimbulkan yang menyebabkan kreativitas, inovasi, serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan kesalahan-kesalahan.
- 6) Gaya inspektif, yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.
- 7) Gaya motovatif, yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program, dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik.
- 8) Gaya naratif, yaitu pemimpin yang bergaya naratif merupakan pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja.
- 9) Gaya edukatif, yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari.
- 10) Gaya retrogresif, yaitu pemimpin tidak suka melihat maju, apalagi melebihi dirinya.

#### **d. Indikator kepemimpinan**

Indikator kepemimpinan yang efektif menunjukkan peranan penting kepemimpinan dalam perusahaan. Indikator merupakan ciri-ciri yang dapat menilai atau melihat kepemimpinan yang efektif dalam memimpin suatu organisasi.

Menurut Keith Davis dalam Miftah Thoha (2013, hal. 33-34) indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Kecerdasan
- 2) Kedewasaan dan Keluasan Pengaruh Sosial
- 3) Motivasi Diri Dorongan Berprestasi
- 4) Sikap-sikap Pengaruh Kemanusiaan

Berikut ini penjelasannya:

- 1) Kecerdasan

Seorang pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan dipimpinya.

- 2) Kedewasaan

Pemimpin cenderung matang dan mempunyai emosi yang stabil dan mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial.

- 3) Motivasi Diri dan Dorongan Berprestasi

Para pemimpin secara efektif mempunyai dorongan motivasi yang mendorong untuk berprestasi.

- 4) Sikap-sikap pengaruh kemanusiaan

Pimpinan-pimpinan yang berhasil mau mengakui kesalahan, saling menghormati para pengikutnya dan mampu berpihak kepada yang benar.

Menurut Edwin Ghisel dalam T. Hani Handoko (2006, hal. 297) indikator kepemimpinan adalah:

- 1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisor ability*) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan gaya kepemimpinan pekerjaan orang lain.
- 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
- 3) Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya piker
- 4) Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
- 5) Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
- 6) Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru dan inovasi.

Menurut Kartini Kartono (2008, hal. 34) indikator gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Sifat
- 2) Kebiasaan
- 3) Tempramen
- 4) Watak
- 5) Kepribadian

Berikut ini penjelasannya:

- 1) Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perannya atau ciri-ciri di dalamnya.

2) Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seseorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin baik.

3) Tempramen

Tempramen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam member tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertempramen aktif. Sedangkan yang lainnya tenang. Diskripsi ini menunjukkan adanya variasi tempramen.

4) Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan, (*determination*), ketekunan (*persistence*), daya tahan (*endurance*), kebenaran (*courage*).

5) Kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

Berdasarkan indikator kepemimpinan di atas maka dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus efektif agar dapat menjalankan fungsi kepemimpinan dengan baik.

### **3. Budaya Organisasi**

#### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Pemahaman tentang budaya perlu di tanamkan sejak dini kepada karyawan. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk organisasi dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda-beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, pegawai akan menyerap budaya yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya di serap sebagai budaya pribadi.

Baron dalam Rezza Amelia (2013) menyatakan “Budaya sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang di terima bersama oleh anggota organisasi”. Menurut Robbins dan Judge dalam Taurisa dan Ratnawati (2012), “Budaya sebagai sebuah sistem makna bersama yang di anut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi”.

Menurut Susanto dalam Soedjono (2014, hal. 24) bahwa “Budaya sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku”.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan budaya adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan hasil pemikiran berupa pengetahuan, kepercayaan, kesenian, nilai-nilai, dan moral yang kemudian dilakukan dalam kehidupan baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari masyarakat di mana hasil dari pemikiran tersebut didapatkan melalui interaksi manusia dengan manusia yang lain di dalam kehidupan bermasyarakat maupun interaksi manusia dengan alam.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan pola keyakinan dalam nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggota dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut.

#### **b. Karakteristik Budaya**

Robbins dalam Rezza Amelia (2013, hal. 4) menyebutkan karakteristik budaya, yaitu sebagai berikut:

- 1) Identitas anggota, pegawai mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, bukannya bagian dari pekerjaannya atau bagian dari bidang keahlian profesional.
- 2) Penekanan kelompok, kegiatan-kegiatan kerja diorganisir dalam suatu kelompok atau group dengan perseorangan atau individu.
- 3) Fokus pada manusia, pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajemen akan selalu memperhatikan dampaknya bagi anggota organisasi.
- 4) Integrasi unit-unit, bahwa unit-unit di dalam organisasi didukung untuk beroperasi dalam suatu koordinasi atau saling mengisi.

- 5) Pengawasan; peraturan-peraturan, pembatasan dan pengawasan langsung di gunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
- 6) Toleransi terhadap resiko, pegawai didorong untuk menjadi agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
- 7) Kriteria penghargaan, bahwa penghargaan seperti kenaikan upah dan promosi dialokasikan sesuai dengan prestasi atau kinerja karyawan dan bukan berdasarkan senioritas, pilih kasih atau faktor non kerja lainnya.
- 8) Toleransi terhadap konflik, karyawan didorong dalam suasana konflik dan saling bersedia menerima kritik.
- 9) Orientasi kepada hasil akhir, yaitu manajemen memusatkan perhatiannya pada hasil akhir atau outcomes, bukannya pada teknik-teknik dan proses untuk mencapai hasil.
- 10) Mengutamakan sistem terbuka, organisasi selalu memantau dan menanggapi setiap perubahan yang terjadi di luara lingkungan organisasi.

Fungsi budaya menurut Robbins dalam Rezza Amelia (2013, hal. 4) adalah sebagai berikut:

- a) Budaya merupakan sebuah pembeda, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- b) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c) Budaya mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dan pada kepentingan dan individual.
- d) Budaya meningkatkan kemantapan sistem social.
- e) Membentuk rasa dan kendali yang memberikan panduan dan sikap serta perilaku karyawan.



### c. Indikator Budaya Organisasi

Budaya merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang di pahami, dijiwai dan di praktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Adapun indikator budaya menurut Soedjono (2014, hal. 24) yaitu:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko.
- 2) Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*).
- 3) Berorientasi tim (*team orientation*).
- 4) Agresifitas (*aggressiveness*).

Sedangkan penjelasannya adalah sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk talking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu bagaiman organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan.
- 2) Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil di bibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang di gunakan untuk meraih hasil tersebut.
- 3) Berorientasi tim (*team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja di organisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasam.
- 4) Agresifitas (*aggressiveness*), adalah sejauhmana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya sebaik-baiknya.

Budaya yang kuat akan membantu oraganisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh dan

berkembangnya instansi. Bila proses instalisasi budaya menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka karyawan akan merasa identik dengan organisasinya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi organisasi maupun karyawan.

Menurut Robbins dalam Tika (2010, hal. 10) terdapat beberapa indikator yang apabila dicampur dan dicocokkan akan menjadi budaya organisasi yaitu:

- 1) Inisiatif individual
- 2) Toleransi terhadap tindakan berisiko
- 3) Pengarahan
- 4) Integrasi
- 5) Dukungan manajemen
- 6) Kontrol
- 7) Identitas
- 8) Sistem imbalan
- 9) Toleransi terhadap konflik
- 10) Pola komunikasi

Berdasarkan indikator-indikator yang telah dikemukakan, maka penjelasan dari masing-masing indikator tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Inisiatif individual

Yang di maksud tingkat individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi/perusahaan.

2) Toleransi terhadap tindakan berisiko

Dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para karyawan untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi/perusahaan serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.

3) Pengarahan

Pengarahan adalah sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi/perusahaan.

4) Integrasi

Integrasi adalah sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat mendukung unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

5) Dukungan manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap bawahan (karyawan) sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi/perusahaan.

6) Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam dalam suatu organisasi/perusahaan. Untuk itu di perlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai/karyawan dalam suatu organisasi/perusahaan.

7) Identitas

Identitas di mana dimaksudkan sejauh mana para anggota/karyawan suatu organisasi/perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi/perusahaan.

8) Sistem imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya). Didasarkan atas prestasi kerja karyawan, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja karyawan dapat mendorong karyawan suatu organisasi/perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimiliki.

9) Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering

terjadi dalam suatu organisasi/perusahaan. Namun, perbedaan pendapat atau kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi/perusahaan.

#### 10) Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh tingkat kewenangan yang formal. Kadang-kadang tingkat kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Menurut Mas'ud (2012, hal. 41), budaya organisasi merupakan kesepakatan perilaku anggota dalam organisasi yang selalu berusaha menciptakan efisiensi, kreatif, bebas dari kesalahan dan berfokus pada hasil, sehingga indikator budaya organisasi adalah:

- 1) Keterbukaan
- 2) Rasa aman dengan pekerjaan
- 3) Perasaan dihargai
- 4) Kerjasama
- 5) Kejelasan organisasi
- 6) Dukungan dan perhatian

Berdasarkan indikator-indikator yang telah dikemukakan, maka penjelasan dari masing-masing indikator tersebut adalah sebagai berikut:

##### 1. Keterbukaan.

Adanya toleransi perusahaan untuk membuka diri kepada karyawan dalam rangka menjalin hubungan untuk berkomunikasi dan saling berinteraksi, serta mau menerima saran sebagai masukan.

2. Rasa aman dengan pekerjaan

Artinya terjaminnya kebutuhan akan rasa aman dan tentram mencakup lingkungan yang bebas dari segala bentuk ancaman di lingkungan pekerjaan.

3. Perasaan dihargai

Merupakan kebutuhan karyawan berupa perasaan akan dianggap dan diterima keberadaannya serta tidak diperlakukan seperti mesin perusahaan.

4. Kerjasama

Merupakan suatu bentuk usaha perusahaan dalam mempersatukan dan mempererat hubungan antar karyawan dengan memberikan pekerjaan secara berkelompok.

5. Kejelasan organisasi

Adanya kejelasan budaya organisasi yang terdapat di perusahaan, selain itu juga menampilkan tugas dan tanggung jawab karyawan dalam suatu organisasi tersebut.

6. Dukungan dan Perhatian.

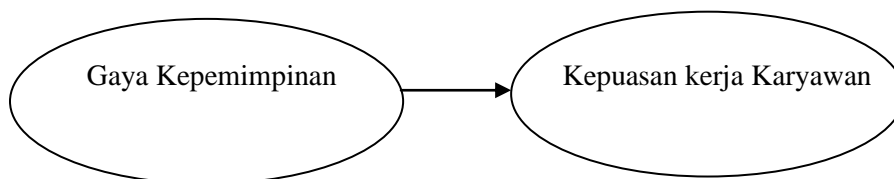
Adalah bagaimana perusahaan menghargai kontribusi karyawan terhadap kemajuan perusahaan dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan karyawan (*care about employees well-being*).

## **B. Kerangka Konseptual**

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

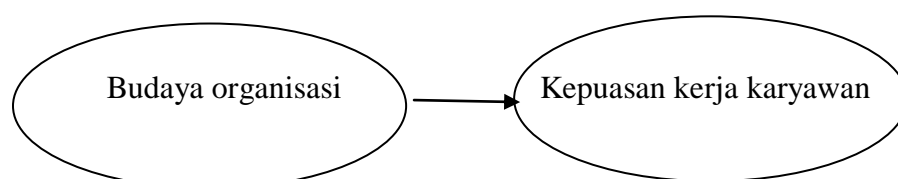
Menurut Husaini Usman (2014, hal. 312) kepemimpinan adalah ilmu dan seni memengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Menurut Edy Sutrisno (2015, hal. 221) gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari bermacam-macam sudut pandangan. Bila dilihat dari sudut perilaku pemimpin membentuk suatu kontinum dari sifat otokratik sampai demokratik. Oleh karena itu, perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan. Hasil peneliti M. Kiswanto (2010) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan



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

Menurut Hasibuan (2012, hal. 193) Budaya organisasi adalah semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial ataupun nilai-nilai yang berlaku di perusahaan. Budaya organisasi dalam perusahaan akan membuat kekuatan bagi karyawan dalam meningkatkan kepuasan kerjanya, budaya organisasi karyawan yang dilaksanakan dengan baik akan mempercepat tujuan organisasi, sedangkan budaya organisasi yang diabaikan akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan organisasi". Hasil penelitian Dipta Adi Prawatya (2012) pengaruh Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi yang bagus akan mempercepat tujuan organisasi yang telah direncanakan dalam organisasi-organisasi.

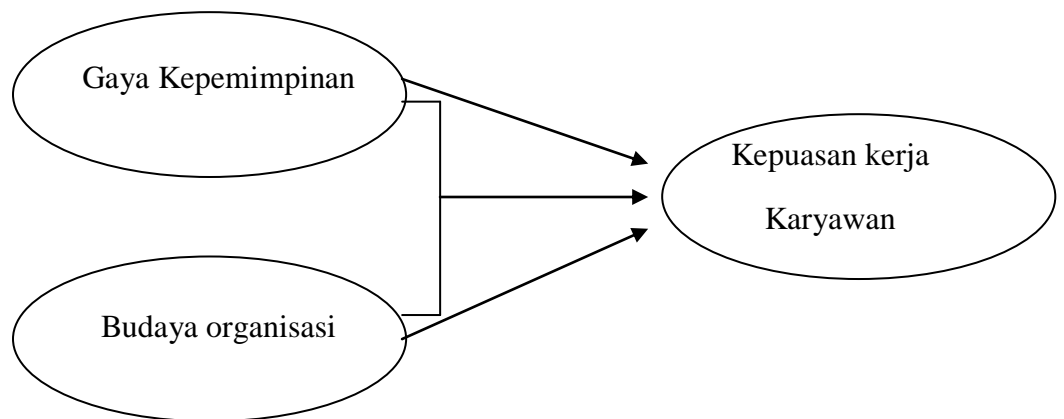


### 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Seorang pimpinan akan menjadi contoh bagi para bawahannya. Gaya seorang pemimpin akan mempengaruhi kepuasan seorang karyawan dalam bekerja. Gaya pimpinan dalam suatu organisasi yang baik akan memberikan hasil yang baik terhadap bawahannya. Pimpinan yang memberikan contoh teladan maka akan sangat berperan dalam menentukan keberhasilan karyawan.

Menurut Thoha (2013, hal. 66) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah merupakan norma yang digunakan sewaktu mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang dilihat oleh orang lain tersebut.

Hasil penelitian Ahmad Saifudin (2011), menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Ini dapat dilihat dalam kerangka konseptual sebagai berikut:



**Gambar II-I**  
**Kerangka Konseptual**



### **C. Hipotesis**

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Tirtanadi Sunggal Medan.
2. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Tirtanadi Sunggal Medan
3. Ada pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Tirtanadi Sunggal Medan

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang menggunakan dua atau lebih variabel guna untuk memenuhi pengaruh atau pengaruh antara variabel satu dengan variabel yang lain.

Alasan peneliti memilih penelitian asosiatif sebagai pendekatan penelitian disebabkan dalam penelitian ini mempunyai pengaruh antar variabel yang satu dengan variabel lain.

#### **B. Definisi Operasional**

Definisi Operasional adalah merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi definisi operasional adalah:

1. Variabel Terikat Kepuasan kerja Karyawan (Y)

Kepuasan kerja adalah perasaan yang muncul ketika seseorang bekerja di lingkungan pekerjaannya.

**Tabel III-I**  
**Indikator Kepuasan kerja Karyawan**

No	Indikator	No. Item
1	Kebebasan memanfaatkan waktu luang	1,2
2	Kebebasan bekerja secara mandiri	3,4
3	Kebebasan berganti-ganti pekerjaan dari waktu ke waktu	5,6
4	Gaya kepemimpinan atasan langsung	7,8

Sumber: Husaini Usman (2011, hal. 501)

## 2. Variabel Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kepuasan kerja yang dimiliki bawahannya agar dapat memaksimalkan kepuasan kerja yang dimiliki bawahannya sehingga kepuasan kerja organisasi dan tujuan organisasi dapat memaksimalkan.

Gaya kepemimpinan adalah gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan.

**Tabel III-2**  
**Indikator Gaya Kepemimpinan**

No	Indikator	No. Item
1	Sifat	1,2
2	Kebiasaan	3,4
3	Tempramen	5,6
4	Watak	7,8
5	Kepribadian	8,9

Sumber: Kartini Kartono (2008, hal. 34)

## 3. Variabel Bebas Budaya organisasi (X2)

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya

**Tabel III-3**  
**Indikator Budaya Organisasi**

No	Indikator	No. Item
1	Inovasi dan keberanian mengambil risiko	1,2
2	Berorientasi kepada hasil	3,4
3	Berorientasi tim	5,6
4	Agresivitas	7,8

Sumber: Soedjono (2014, hal. 24)

### C. Tempat dan Waktu Penelitian

#### 1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di kantor PDAM Tirtanadi Sunggal Medan Jl. Pekan Sunggal No. 1 Medan.

#### 2. Waktu Penelitian

Waktu Penelitian akan direncanakan dari Juni 2017 sampai Oktober 2017.

**Tabel III-4**  
**Waktu Penelitian**

No.	Jenis Penelitian																
		Juli				Agustus				September				Oktober			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Prariset	■	■	■	■												
2	Pengajuan judul				■	■	■	■	■								
3	Penyusunan proposal					■	■	■	■	■	■	■	■				
4	Seminar proposal										■						
5	Riset											■	■				
6	Pengolahan data													■	■	■	■
7	Sidang skripsi																■

### D. Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Sugiyono (2010, hal. 80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Target populasi di dalam penelitian ini adalah karyawan kantor PDAM Tirtanadi Sunggal Medan Jl. Pekan Sunggal No. 1 Medan yang berjumlah 73 orang

## 2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut Sugiyono (2012, hal. 116) sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu, jelas, dan lengkap dianggap bisa mewakili populasi. Penentuan jumlah sampel dihitung berdasarkan pendapat dari Juliandi, dkk (2014: 117) yang menyatakan bahwa: “Apabila subjeknya kurang dari 100 orang maka lebih baik di ambil semua sehingga penelitian merupakan penelitian populasi”. Dengan demikian maka subjek penelitian ini menggunakan teknik *total sampling* yaitu seluruh karyawan pada PDAM Tirtanadi Sunggal Medan yang berjumlah 73 orang.

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

Untuk teknik pengumpulan data maka peneliti mengambil dari sumber data primer yaitu data mentah yang diambil oleh peneliti sendiri. Sumber utama guna kepentingan penelitian. Teknik dan instrumen pengumpulan data yang digunakan adalah:

#### 1. Angket

Angket yaitu daftar pertanyaan yang sudah dipersiapkan terlebih dahulu untuk diberikan kepada responden yang berpengaruh dengan objek yang diteliti jenis skala yang digunakan oleh peneliti adalah skala Likert yang dimedifikasi dengan jumlah opsi jawaban sebanyak 5 buah yakni sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju.

## 2. Wawancara/interview

Wawancara yaitu teknik pengumpulan data dengan cara langsung kepada PDAM Tirtanadi Sunggal Medan dan karyawan teknik wawancara digunakan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang beberapa informasi yang relevan dengan penelitian yang dilakukan.

## 3. Studi Dokumentasi

Mempelajari data-data yang ada dalam perusahaan dan berpengaruh dengan penelitian ini.

## F. Uji Instrumen Penelitian

### 1. Uji Validitas

#### a. Tujuan melakukan pengujian validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui valid atau tidaknya instrumen penelitian yang telah dibuat. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

#### b. Rumus statistik untuk pengujian validitas

$$r = \frac{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{\{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2\} \{n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2\}}}$$

(Juliandi dan Irfan, 2013, hal. 79)

Di mana:

$n$  = Banyaknya pasangan pengamatan

$x$  = Skor-skor item instrumen variabel-variabel bebas

$y$  = Skor-skor item instrumen variabel-variabel terikat

c. Kriteria pengujian validitas instrumen

Kriteria pengujian validitas dilihat dari hasil yang didapat dari pengujian validitas dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$ .

## 2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas adalah suatu pengujian yang berkaitan dengan masalah adanya kepercayaan terhadap alat tes (instrumen) yang dipakai. Suatu instrumen dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi jika hasil dari pengujian test tersebut menunjukkan hasil yang tetap satu konsisten (Ghozali, 2008). Dengan demikian masalah reliabilitas instrumen berpengaruh dengan masalah ketetapan hasil. Pada penelitian ini, perhitungan reliabilitas dilakukan dengan statistik *Cronbach Alpha*. Jika nilai koefisien *Cronbach Alpha*  $r_{11}$  mendekati 1 (satu), maka pengukuran yang dipakai dapat diandalkan (*reliable*). Menurut Ghozali (2008) nilai *Cronbach Alpha* yang kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan jika nilai *Cronbach Alpha* 0,7 dapat diterima dan jika nilai *Cronbach Alpha* 0,8 atau lebih adalah baik.

$$r = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum s_b^2}{s_t^2} \right]$$

(Azuar, 2006, hal. 232)

Keterangan:

$r$  : Koefisien reliabilitas instrumen (*Cronbach Alpha*)

$k$  : Banyaknya butir pernyataan/banyaknya soal

$s_b^2$  : Total varians butir

$s_t^2$  : Total varians

## **G. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif, yakni menguji dan menganalisis data dengan perhitungan angka-angka dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut, dengan rumus-rumus di bawah ini:

### **1. Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik regresi berganda bertujuan untuk menganalisis apakah model regresi yang digunakan dalam penelitian adalah model yang terbaik. Juliandi dan Irfan (2013, hal. 169), jika model adalah model yang baik, maka data dianalisis layak untuk dijadikan sebagai rekomendasi untuk pengetahuan atau untuk tujuan pemecahan masalah praktis. Adapun pengujian asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heterokedastisitas dan uji autokorelasi.

#### **a. Uji Normalitas**

Untuk mengetahui tidak normal atau apakah di dalam model regresi, variabel  $X_1$  dan  $X_2$  dan variabel  $Y$  atau keduanya berdistribusi normal maka digunakan uji normalitas. Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan:

##### *1) Uji Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual*

Uji ini dapat digunakan untuk melihat model regresi normal atau tidaknya dengan syarat. Yaitu apabila data mengikuti garis diagonal dan menyebar disekitar garis diagonal tersebut.



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

## 2) Uji *Kolmogrov Smirnov*

Uji ini bertujuan agar dalam penelitian ini dapat mengetahui berdistribusi normal atau tidaknya antara variabel independen dengan variabel dependen ataupun keduanya.

Ho: Data residual berdistribusi normal

Ha: Data residual tidak berdistribusi normal

Maka ketentuan untuk uji kolmogorov simirnov ini adalah sebagai berikut:

- a) Asymp. Sig (2-tailed)  $> 0,05$  ( $\alpha = 5\%$ , tingkat signifikan) maka data berdistribusi normal.
- b) Asymp. Sig (2-tailed)  $< 0,05$  ( $\alpha = 5\%$ , tingkat signifikan) maka data berdistribusi tidak normal.

## b. Uji Multikolinieritas

Uji ini digunakan untuk menemukan apakah terdapat korelasi diantara variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya bebas multikolinieritas atau tidak terjadi korelasi diantara variabel independen.

Uji multikolinieritas juga terdapat beberapa ketentuan, yaitu jika nilai *tolerance and value inflation factor* (VIF) lebih besar dari 0,1 atau nilai VIF lebih

kecil dari 10, maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas pada data yang akan diolah.

### c. Uji Heterokedastisitas

Uji ini digunakan agar mengetahui adanya ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain dalam sebuah model regresi. Bentuk pengujian yang digunakan dengan metode informal atau metode grafik *scatterplot*.

Dasar analisis:

- 1). Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heterokedastisitas.
- 2). Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

## 2. Regresi liner berganda

Analisi regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

(Sugiyono, 2010, hal. 227)

Di mana:

Y = Kepuasan kerja karyawan

X<sub>1</sub> = Gaya kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Budaya organisasi

a = Konstanta

b = Besaran koefisien regresi dari masing-masing variabel

### 3. Pengujian Hipotesis

#### a. Uji Signifikan Parsial (Uji Statistik t)

Pengujian ini dilakukan untuk menguji setiap variabel bebas (X) secara individual mempunyai pengaruh yang signifikan pengaruh atau tidak terhadap variabel terikat (Y). Untuk menguji signifikan pengaruh, digunakan rumus uji statistik t. Dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{r \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

(Sugiyono, 2010, hal. 260)

Keterangan:

t = Nilai t

n = Jumlah Sampel

r = Nilai koefisien Korelasi

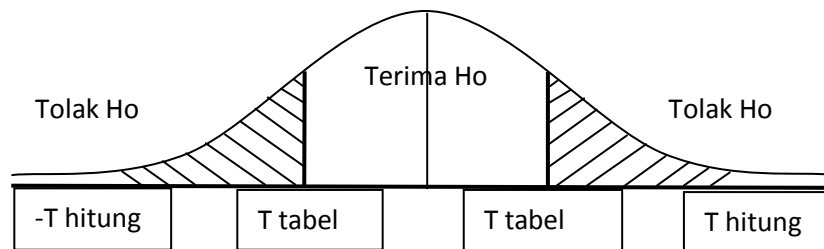
Bentuk pengujian:

Ho = Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi = 0, tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas (Gaya kepemimpinan dan Budaya organisasi) terhadap Kepuasan kerja karyawan.

$H_a$  = Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi  $\neq 0$ , terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas (Gaya kepemimpinan dan Budaya organisasi) terhadap Kepuasan kerja karyawan

Kriteri penguji:

- Ho diterima apabila  $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , pada  $\alpha = 5\%$ ,  $df = n-k$
- $H_a$  diterima apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} < -t_{tabel}$ .



**Gambar III.1 Kriteria Pengujian Hipotesis**

#### b. Uji Signifikan Simultan (Uji Statistik F)

Uji F digunakan untuk menguji hipotesis yang bersifat simultan (bersama-sama). terutama pengujian signifikan terhadap koefisien korelasi gandanya. Pembuktian dilakukan dengan membandingkan nilai F (tabel) dengan F (hitung).

Ho diterima jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  untuk  $\alpha = 5\%$  maka berarti secara simultan hipotesis ditolak artinya tidak ada pengaruh antara Gaya kepemimpinan dan Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja karyawan  $H_a$  diterima jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  untuk  $\alpha = 5\%$  maka berarti secara simultan hipotesis diterima artinya ada pengaruh antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan

Adapun rumus dari uji F adalah sebagai berikut:

$$F = \frac{\frac{r^2}{k}}{\frac{(1-r^2)}{(n-k-1)}}$$

(Sugiyono, 2010, hal. 257)

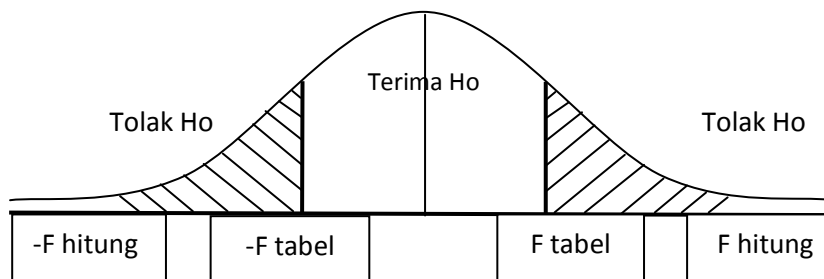
Keterangan:

F = Tingkat signifikan

k = Jumlah variabel Independen

n = Nilai koefisien Determinasi

Pengujian hipotesis:



**Gambar III.2 Kriteria Pengujian Hipotesis**

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

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) ini berfungsi untuk mengetahui persentase besarnya pengaruh variabel independen dan variabel dependen yaitu dengan mengkuadratkan koefisien yang ditemukan. Dalam penggunaannya, koefisien determinasi ini dinyatakan dalam persentase (%). Untuk mengetahui sejauh mana kontribusi atau persentase pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan maka dapat diketahui melalui uji determinasi.

$$D = R^2 \times 100\%$$

(Sugiyono, 2010, hal. 259)

Keterangan:

D = Koefisien determinasi

R = Nilai korelasi berganda

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menjadikan pengolahan data dalam bentuk angket yang terdiri dari 9 pernyataan untuk variabel  $X_1$ , 8 pernyataan untuk variabel  $X_2$  dan 8 pertanyaan untuk variabel Y, di mana yang menjadi variabel  $X_1$  adalah gaya kepemimpinan, yang menjadi variabel  $X_2$  adalah budaya organisasi, yang menjadi variabel Y adalah kepuasan kerja karyawan. Angket yang diberikan ini diberikan kepada 73 responden sebagai sampel penelitian dengan menggunakan *skala Likert* berbentuk tabel ceklis.

**Tabel IV.1**  
**Skala Pengukuran Likert**

<b>Pernyataan</b>	<b>Bobot</b>
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

Pada tabel di atas berlaku baik di dalam menghitung variabel  $X_1$  dan  $X_2$  yaitu variabel bebas (terdiri dari variabel gaya kepemimpinan, variabel budaya organisasi) maupun variabel Y yaitu variabel terikat (kepuasan kerja karyawan). Dengan demikian skor angket dimulai dari skor 5 sampai 1.

Data-data yang telah diperoleh dari angket akan disajikan dalam bentuk kuantitatif dengan responden sebanyak 73 orang. Adapun dari ke-73 responden tersebut identifikasi datanya disajikan penulis sebagai berikut.

**Tabel IV.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

		Jenis Kelamin			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	46	54.8	54.8	54.8
	Perempuan	38	45.3	45.3	100.0
Total		73	100.0	100.0	

Sumber: data diolah (2017)

Berdasarkan Tabel IV.2 di atas menunjukkan bahwa dari 73 responden terdapat 46 orang (54,7%) laki-laki, 38 orang (45,3%) perempuan.

**Tabel IV.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	17-24 tahun	24	28.6	28.6	28.6
	25-35 tahun	14	16.7	16.7	45.2
	35-50 tahun	46	54.7	54.7	100.0
Total		73	100.0	100.0	

Sumber: data diolah (2017)

Berdasarkan Tabel IV.3 di atas menunjukkan bahwa dari 73 responden terdapat 24 orang (28,6%) yang usianya 17-24 tahun, 14 orang (16,7%) yang usianya 25-35 tahun, serta 46 orang (54,7%) yang usianya 35-50 tahun.



**Tabel IV.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

		Pendidikan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	27	32.1	32.1	32.1
	D1-D3	36	42.9	42.9	75.0
	S1-S2	21	25.0	25.0	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Sumber: data diolah (2017)

Berdasarkan Tabel IV.4 di atas menunjukkan bahwa dari 73 responden terdapat 27 orang (32,1%) yang pendidikannya SMA , 36 orang (42,9%) yang pendidikannya D1-D3 , serta 21 orang (25,0%) yang pendidikannya S1-S2 .

**a. Variabel Kepuasan kerja karyawan (Y)**

Adapun hasil tabulasi data responden pada penelitian ini untuk variabel kepuasan kerja karyawan diperoleh hasil data sebagai berikut:

**Tabel IV.5**  
**Skor Angket untuk Variabel Kepuasan kerja karyawan (Y)**

No. Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	19	22,62%	22	26,19%	32	38,10%	11	13,10%	0	0,00%	73	100%
2	35	41,67%	17	20,24%	16	19,05%	16	19,05%	0	0,00%	73	100%
3	28	33,33%	17	20,24%	19	22,62%	20	23,81%	0	0,00%	73	100%
4	27	32,14%	20	23,81%	19	22,62%	18	21,43%	0	0,00%	73	100%
5	19	22,62%	25	29,76%	20	23,81%	20	23,81%	0	0,00%	73	100%
6	18	21,43%	15	17,86%	31	36,90%	20	23,81%	0	0,00%	73	100%
7	30	35,71%	28	33,33%	18	21,43%	8	9,52%	0	0,00%	73	100%
8	20	23,81%	24	28,57%	26	30,95%	14	16,67%	0	0,00%	73	100%

Sumber: data diolah (2017)

### b. Variabel Gaya kepemimpinan ( $X_1$ )

Adapun hasil tabulasi data responden pada penelitian ini untuk variabel gaya kepemimpinan diperoleh hasil data sebagai berikut:

**Tabel IV.6**  
**Skor Angket untuk Variabel Gaya kepemimpinan ( $X_1$ )**

No. Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	26	30,95%	18	21,43%	27	32,14%	13	15,48%	0	0,00%	73	100%
2	13	15,48%	31	36,90%	19	22,62%	21	25,00%	0	0,00%	73	100%
3	23	27,38%	25	29,76%	22	26,19%	14	16,67%	0	0,00%	73	100%
4	16	19,05%	26	30,95%	23	27,38%	19	22,62%	0	0,00%	73	100%
5	18	21,43%	21	25,00%	22	26,19%	23	27,38%	0	0,00%	73	100%
6	21	25,00%	21	25,00%	26	30,95%	16	19,05%	0	0,00%	73	100%
7	27	32,14%	20	23,81%	17	20,24%	20	23,81%	0	0,00%	73	100%
8	28	33,33%	17	20,24%	20	23,81%	19	22,62%	0	0,00%	73	100%
9	27	32,14%	12	14,29%	24	28,57%	21	25,00%	0	0,00%	73	100%

Sumber: data diolah (2017)

### c. Variabel Budaya organisasi ( $X_2$ )

Adapun hasil tabulasi data responden pada penelitian ini untuk variabel lokasi diperoleh hasil data sebagai berikut:

**Tabel IV.7**  
**Skor Angket untuk Variabel Budaya organisasi ( $X_2$ )**

No. Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	29	34,52%	19	22,62%	13	15,48%	23	27,38%	0	0,00%	73	100%
2	15	17,86%	23	27,38%	31	36,90%	15	17,86%	0	0,00%	73	100%
3	29	34,52%	19	22,62%	22	26,19%	14	16,67%	0	0,00%	73	100%
4	18	21,43%	19	22,62%	27	32,14%	20	23,81%	0	0,00%	73	100%
5	22	26,19%	16	19,05%	18	21,43%	28	33,33%	0	0,00%	73	100%
6	22	26,19%	17	20,24%	21	25,00%	24	28,57%	0	0,00%	73	100%
7	16	19,05%	19	22,62%	21	25,00%	28	33,33%	0	0,00%	73	100%
8	23	27,38%	22	26,19%	14	16,67%	25	29,76%	0	0,00%	73	100%

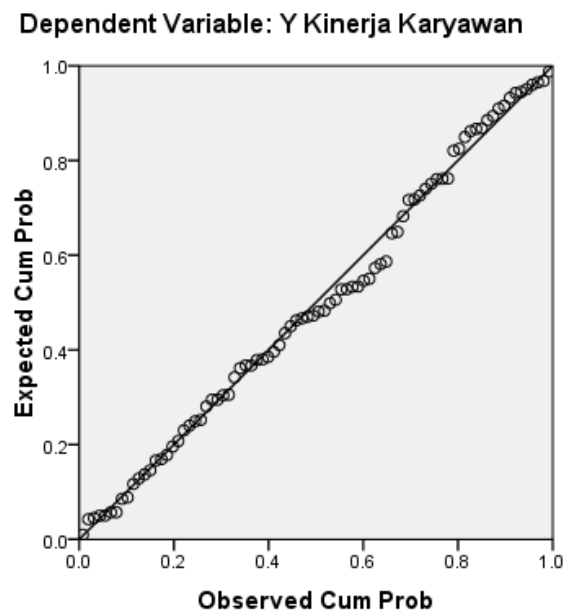
Sumber: data diolah (2017)

## 1. Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal.

#### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



**Gambar IV.1**  
**Grafik Normalitas Data**

Kriteria pengujian:

1. Data berdistribusi normal apabila sebaran data mengikuti garis diagonal.
2. Data berdistribusi normal apabila sebaran data mengikuti garis diagonal.

Pada pendekatan grafik, data berdistribusi normal apabila titik mengikuti data di sepanjang garis diagonal.

### b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji korelasi antara variabel independen. Jika terjadi korelasi maka ada gejala multikolinearitas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independennya.

**Tabel IV.8**  
**Uji Multikolinearitas**

		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	14.653	6.117		2.396	.019		
	X1 Gaya kepemimpinan	.409	.044	.683	9.245	.000	.957	1.045
	X2 Budaya organisasi	.275	.093	.218	2.948	.004	.957	1.045

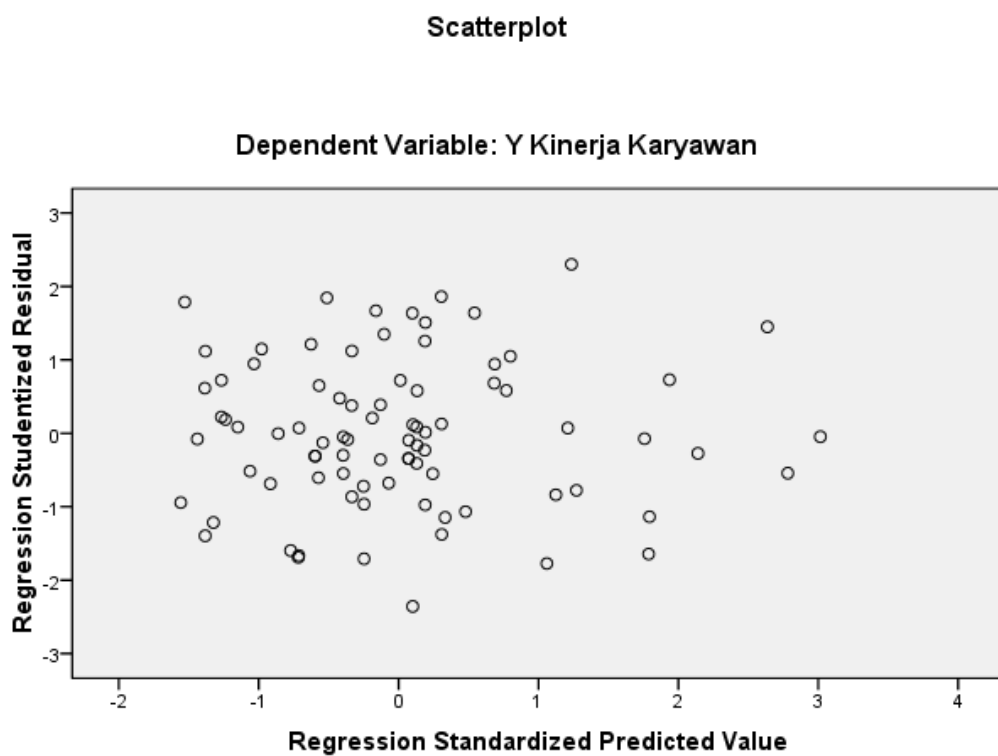
a. Dependent Variable: Y Kepuasan kerja Karyawan

Kriteria pengujian:

1. Adanya multikolinearitas bila nilai Tolerance < 0,10 atau nilai VIF > 0.
2. Tidak adanya multikolinearitas bila nilai Tolerance > 0,10 atau nilai VIF < 0.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan analisis grafik. Pada analisis grafik, suatu model regresi dianggap tidak mengalami heteroskedastisitas jika titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas dan tersebar baik di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y.



**Gambar IV.2**  
**Pengujian Heteroskedastisitas**

Gambar di atas memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y, hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk variabel independen maupun variabel bebasnya.

## 2. Regresi Linier Berganda

Adapun hasil pengolahan data melalui SPSS adalah sebagai berikut:

**Tabel IV.9**  
**Hasil Regresi Linier Berganda**

		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	14.653	6.117		2.396	.019		
	X1 Gaya kepemimpinan	.409	.044	.683	9.245	.000	.957	1.045
	X2 Budaya organisasi	.275	.093	.218	2.948	.004	.957	1.045

a. Dependent Variable: Y Kepuasan kerja Karyawan

Sumber: Data diolah dengan menggunakan SPSS (2017)

Dari tabel di atas, maka model persamaan regresinya adalah:

$$Y = 14,653 + 0,409 X_1 + 0,275 X_2.$$

Keterangan:

Y = Kepuasan kerja karyawan

X<sub>1</sub> = Gaya kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Budaya organisasi

Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa:

- Variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mempunyai arah koefisien yang bertanda positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

- b. Koefisien gaya kepemimpinan memberikan nilai sebesar 0,409 yang berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat.
- c. Koefisien budaya organisasi memberikan nilai sebesar 0,275 yang berarti bahwa semakin baik budaya organisasi maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat.

### 3. Uji Hipotesis

#### a. Uji t

Uji statistik t pada dasarnya bertujuan untuk menjelaskan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Dengan menggunakan program SPSS 16.0.

#### 1). Pengaruh Gaya kepemimpinan (X1) terhadap Kepuasan kerja karyawan (Y)

**Tabel IV.10**  
**Uji t Variabel X<sub>1</sub> terhadap Y**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Coefficients <sup>a</sup>				Collinearity Statistics		
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
B	Std. Error	Beta						
1	(Constant)	14.653	6.117		2.396	.019		
	X1 Gaya kepemimpinan	.409	.044	.683	9.245	.000	.957	1.045
	X2 Budaya organisasi	.275	.093	.218	2.948	.004	.957	1.045

a. Dependent Variable: Y Kepuasan kerja Karyawan

Sumber: Data diolah dengan menggunakan SPSS (2017)

Dari data di atas dan pengolahan SPSS dapat diketahui:

$$t_{hitung} = 9,245$$

$$t_{tabel} = 1,994$$

Kriteria pengambilan keputusan (Azuar Juliandi & Irfan, 2013, hal. 39):

- a) Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
- b) Jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak sehingga variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan diperoleh  $t_{hitung}$  (9,245)  $>$   $t_{tabel}$  (1,994), dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$ . Nilai 9,245 lebih besar dari 1,994 menunjukkan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima ( $H_0$  ditolak). Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.



**2). Pengaruh Budaya organisasi (X2) terhadap Kepuasan kerja karyawan (Y)**

**Tabel IV.11**  
**Uji t Variabel X<sub>2</sub> terhadap Y**

Model		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	14.653	6.117		2.396	.019		
	X1 Gaya kepemimpinan	.409	.044	.683	9.245	.000	.957	1.045
	X2 Budaya organisasi	.275	.093	.218	2.948	.004	.957	1.045

a. Dependent Variable: Y Kepuasan kerja Karyawan

Sumber: Data diolah dengan menggunakan SPSS (2017)

Dari data di atas dan pengolahan SPSS dapat diketahui:

$$t_{hitung} = 2,948$$

$$t_{tabel} = 1,994$$

Kriteria pengambilan keputusan (Azuar Juliandi & Irfan, 2013, hal. 39):

- Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
- Jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak sehingga variabel budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan diperoleh  $t_{hitung}$  (2,948) >  $t_{tabel}$  (1,994), dengan taraf signifikan  $0,004 < 0,05$ . Nilai 2,948 lebih besar dari 1,994 menunjukkan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan

bahwa  $H_0$  diterima ( $H_0$  ditolak). Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### b. Uji F

**Tabel IV.12**

**Uji F**

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1822.787	2	911.394	55.132	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1339.023	81	16.531		
	Total	3161.810	83			

a. Predictors: (Constant), X2 Budaya organisasi, X1 Gaya kepemimpinan

b. Dependent Variable: Y Kepuasan kerja Karyawan

Sumber: Data diolah dengan menggunakan SPSS (2017)

Dari data di atas dan pengolahan SPSS dapat diketahui:

$$F_{hitung} = 55,132$$

$$F_{tabel} = 3,890$$

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai  $F_{hitung}$  adalah 55,132 dengan tingkat signifikan 0,000, sedangkan  $F_{tabel}$  3,890 dengan signifikan 0,05. Dengan demikian  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  yakni  $55,132 \geq 3,890$ , Nilai 55,132 lebih besar dari 3,890 menunjukkan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ , artinya  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### 4). Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan besar yang menunjukkan besarnya variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independennya.

Dengan kata lain, koefisien determinasi ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh variabel-variabel bebas dalam menerangkan variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai R square sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel IV.13**  
**Uji Determinasi**

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.759 <sup>a</sup>	.577	.566	4.06585	1.473

a. Predictors: (Constant), X2 Budaya organisasi, X1 Gaya kepemimpinan

b. Dependent Variable: Y Kepuasan kerja Karyawan

Sumber: Data diolah dengan menggunakan SPSS (2017)

Dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,577. Hal ini berarti 57,7% variasi variabel kepuasan kerja karyawan (Y) ditentukan oleh kedua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) dan budaya organisasi (X<sub>2</sub>). Sedangkan sisanya 42,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

## **B. Pembahasan**

Dari hasil pengujian terlihat bahwa semua variabel bebas (gaya kepemimpinan dan budaya organisasi) mempunyai pengaruh positif terhadap variabel terikat (kepuasan kerja karyawan). Hasil rinci analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

## **1. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan diperoleh  $t_{hitung} (9,245) > t_{tabel} (1,994)$ , dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$ . Nilai 9,245 lebih besar dari 1,994 menunjukkan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima ( $H_o$  ditolak). Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hulaifah Gaffar (2012),” menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan”. Hal ini juga didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Imdah Rustrinawati (2012),” menyatakan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap variabel kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ), artinya bahwa ada pengaruh atau hubungan yang searah antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan secara nyata.

## **2. Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan diperoleh  $t_{hitung} (2,948) > t_{tabel} (1,994)$ , dengan taraf signifikan  $0,004 < 0,05$ . Nilai 2,948 lebih besar dari 1,994 menunjukkan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan

bahwa  $H_0$  diterima ( $H_0$  ditolak). Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan Edi Mugijanto (2009), menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini juga didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan Ance You (2013), “menyatakan bahwa secara parsial ada pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hal ini sesuai dengan pendapat, Cecilia (2008) “menyatakan bahwa signifikan hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja, produktivitas dapat ditingkatkan melalui peningkatan budaya organisasi, karena budaya organisasi memberikan semangat kepada pekerja untuk meningkatkan produktivitas.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ), artinya bahwa ada pengaruh atau hubungan yang searah antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan secara nyata.

### **3. Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja Karyawan**

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai  $F_{hitung}$  adalah 55,132 dengan tingkat signifikan 0,000, sedangkan  $F_{tabel}$  3,890 dengan signifikan 0,05. Dengan demikian  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  yakni  $55,132 \geq 3,890$ , Nilai 55,132 lebih besar dari 3,890 menunjukkan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ , artinya  $H_0$  ditolak

sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hal ini selaras dengan penelitian terdahulu dari Endang Wijayanti bahwa apabila gaya kepemimpinan dan budaya organisasi meningkat maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Dan nilai R-Square adalah 0,577 atau 57,7% menunjukkan sekitar 57,7% variabel Y (kepuasan kerja karyawan) dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) maka kedua faktor tersebut dapat membentuk kepuasan kerja karyawan (Y). Ini artinya ada pengaruh atau hubungan yang searah dan nyata antara variabel bebas (gaya kepemimpinan dan budaya organisasi) terhadap variabel terikat (kepuasan kerja karyawan) secara bersamaan atau dengan kata lain, jika gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) ditingkatkan maka secara bersama-sama dapat pula meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Y).

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Dari hasil penelitian, analisis data dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Sunggal Medan.
2. Terdapat pengaruh budaya organisasi meningkat terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Sunggal Medan meningkat.
3. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Sunggal Medan meningkat.

#### **B. Saran**

Dari hasil penelitian, analisis data, pembahasan dan kesimpulan yang telah diambil, maka dapat dikemukakan saran sebagai berikut:

1. Sebaiknya PDAM Tirtanadi Sunggal Medan menyeimbangkan budaya organisasi dengan apresiasi atau gaji yang diperoleh karyawan sehingga karyawan tetap bersemangat dalam bekerja.
2. Sebaiknya PDAM Tirtanadi Sunggal Medan selalu memperhatikan gaya kepemimpinan sehingga dapat diketahui apa yang dikeluhkan oleh karyawan.
3. Sebaiknya PDAM Tirtanadi Sunggal Medan meningkatkan fasilitas bekerja sehingga karyawan semakin terampil dalam bekerja

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Fauzan (2016). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Konflik Terhadap Kinerja Karyawan*, skripsi SDM
- Anwar Prabu Mangkunegara (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Azuar Juliandi, Irfan dan Saprial Manurung (2014). Cetakan Pertama, Penerbit UMSU Press, Medan
- Husaini Usman. (2011). *Manajemen: Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indra Imam dan Siswadi (2009). *Aplikasi Manajemen Perusahaan Analisis Khusus dan Pemecahannya*. Edisi Kedua Penerbit : Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Kartini Kartono. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Kaswan (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Martoyo Susilo (2009) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Nico Permata Putra. *Pengaruh Karakteristik Individu dan Konflik terhadap Kinerja Pegawai pada (Studi Kasus Kantor Perpustakaan Dan Arsip Daerah Kota Semarang)*. Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
- Sadili Samsudin. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: CV Pustaka. Setia.
- Silaban, Bernad E dan Novrisca (2012). *Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan*, Industri Bisnis Nusantara, Jakarta. ESENSI Volume 15 No. 1
- Soedjono (2014). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. S ekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya. Jurnal Ekonomi Manajemen Universitas Kristen Petra
- Sugiyono (2012). *Metode Penelitian Bisnis : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung : Alfabeta
- Suswanto dan Dono Juni Priansa (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Cetakan Kedua. Penerbit : Alfabeta Bandung.



Wiratna Sujarweni (2014). *Metodologi Penelitian, Lengkap, Praktis dan Mudah Dipahami*. Cetakan pertama, Penerbit PT. Pustaka Baru Pess, Yogyakarta.

**Jurnal:**

Taurisa, Chaterina Melina dan Intan Ratnawati (2012). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kinerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)*. Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), vol. 19, no. 2  
ISSN : 1412-3126.

Reza Amelia (2013). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Srbagai Variabel Intervening (Studi Pada Bank Mandiri Cabang Padang)*. Jurnal Penelitian Manajemen.