

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA  
PEGAWAI PADA PT PLN (PERSERO) UNIT INDUK  
PEMBANGUNAN PEMBANGKIT SUMATERA**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Meperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*

**Oleh:**

**HABIB**  
**NPM. 1505160962**



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2019**



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

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

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 Telp. (061) 66224567 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 Sabtu, tanggal 16 Maret 2019, pukul 08.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya

MEMUTUSKAN

Nama : HABIB  
N P M : 1505160962  
Program Studi : MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA PT PEN (PERSERO) LUNIT INDUK PEMBANGUNAN PEMBANGKIT SUMATERA

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

TIM PENGUJI

Penguji I

Penguji II

  
HAZMANAN KHAIR, PhD.

  
WILLY YUSNANDAR, SE., M.Si.

Pembimbing

  
Dr. HASRUDY TANJUNG, SE., M.Si

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris

  
H. JANURI, SE., MM., M.Si.

  
ADE GUNAWAN, SE., M.Si.





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

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN SKRIPSI**

Skripsi ini disusun oleh:

**NAMA LENGKAP : HABIB**  
**N.P.M : 1505160962**  
**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**  
**KONSENTRASI : MANAJEMEN SDM**  
**JUDUL PENELITIAN : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
KEPUASAN KERJA PERGAWAI PADA PT PLN  
(PERSERO) UNIT INDUK PEMBANGUNAN  
PEMBANGUNAN PEMBANGKIT SUMATERA**

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Maret 2019

Pembimbing

**Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si**

Diketahui/Disetujui  
Oleh :

**Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UMSU**

**JASMAN SYARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.**

**Dekan  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UMSU**



**H. JANURI, SE, M.M, M.Si.**



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

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Universitas / PTS : UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
Fakultas : EKONOMI DAN BISNIS  
Jurusan / Prog.Studi : MANAJEMEN  
Jenjang : STRATA SATU (S-1)

Ketua Program Studi : JASMAN SYARIFUDDIN HSB, SE., M.Si  
Dosen Pembimbing : Dr. HASRUDY TANJUNG, SE., M.Si

Nama : HABIB  
NPM : 1505160962  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : SDM  
Judul Skripsi : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA PT PLN  
(PERSERO) UNIT INDUK PEMBANGUNAN  
PEMBANGKIT SUMATERA

Tgl	Bimbingan Skripsi	Paraf	Keterangan
18/02-19	Ditkui fctg semua pendite & bptz teori		
28/02-19	Ditkui fctg konsep dan form		
06/03-19	Ditkui fctg daftar pustaka		
09/03-19	Ditkui fctg artikel		

12/03-19

Dosen Pembimbing

Medan, Maret 2019  
Diketahui / Disetujui  
Ketua Program Studi Manajemen

Dr. HASRUDY TANJUNG, SE., M.Si

JASMAN SYARIFUDDIN HSB, SE., M.Si



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

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL**

Nama Lengkap : HABIB  
 N.P.M : 1505160962  
 Program Studi : MANAJEMEN  
 Konsentrasi : SDM  
 Judul Penelitian : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN  
 KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
 KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA PT PLN (PERSERO)  
 UNIT INDUK PEMBANGUNAN PEMBANGKIT  
 SUMATERA

Tanggal	Deskripsi Hasil Bimbingan Proposal	Paraf	Keterangan
07/11-18	Diberikan tugas (latihan) menulis	/	
19/11-18	Diberikan tugas membaca artikel, dan tugas menulis	/	
26/11-18	Diberikan tugas membaca teori - Diberikan tugas membuat bab	/	
05/12-18	- Diberikan tugas proposal & bab - Diberikan tugas membuat bab	/	Alasan kekinian proposal 17/11

Medan, Desember 2018

Dosen Pembimbing

Diketahui/Disetujui  
 Ketua Program Studi Manajemen

(Dr. HASRUDY TANJUNG, SE, M.Si.)

(JASMAN SYARIFUDDIN, SE, M.Si.)

## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : HABIB  
NPM : 1505160962  
Konsentrasi : MSDM  
Fakultas : Ekonomi (Akuntansi Perpajakan/Manajemen/IESP )  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)

Menyatakan bahwa:

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha 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 tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "penetapan proyek proposal/makalah/ skripsi dan penghunjakkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi UMSU.

- Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, 7. Desember... 2018

Pembuat Pernyataan

  
HABIB

NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat pengajuan judul
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi

## ABSTRAK

**Habib. NPM. 1505160962. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera, 2019. Skripsi.**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera, untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera dan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera.

Pada penelitian ini penulis menggunakan pendekatan asosiatif. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang digunakan dan atau lebih variabel satu dengan variabel lain. Alasan peneliti memilih asosiatif sebagai metode penelitian disebabkan dalam penelitian ini mempunyai hubungan antar variabel yang satu dengan variabel lain.

Dalam penelitian MSDM yang dimaksud dengan populasi adalah pegawai/karyawan dan para manajer yang bekerja untuk perusahaan atau organisasi yang berjumlah 209 orang. Adapun sampel penelitian Menurut Sugioyo adalah penelitian sampel diambil 20-25% dari populasi penelitian berjumlah 53 orang.

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera. Terdapat pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera.

**Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Pegawai**

## KATA PENGANTAR



*Assalamualaikum Wr. Wb*

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan berkah dan Rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang dimaksud untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan studi pada program studi manajemen UMSU.

Skripsi ini merupakan kewajiban bagi penulis guna melengkapi tugas-tugas dan syarat-syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata-1 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk ini dengan kerendahan hati penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan skripsi ini dari semua pihak. Sejak awal sampai akhir selesainya skripsi ini, penulis telah banyak menerima bimbingan dan bantuan berupa moril maupun materil dari berbagai pihak sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini tepat waktu. Penulis mengucapkan terima kasih kepada ayahanda dan ibu tercinta, Paiman dan Marsih, yang telah memberikan kasih sayang dengan mengasuh, membimbing dan mendoakan penulis dari buaian hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Pada kesempatan ini juga penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

2. Bapak Januri, SE., MM., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Ade Gunawan, SE., M.Si, Selaku Dekan 1 Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE, M.Si, selaku Dekan 3 sekaligus Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan pengarahan sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini.
5. Bapak Jasman Sarifuddin, SE., M.Si, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Dr. Jufrizen, SE, M.Si., selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak dan Ibu Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah berjasa memberikan ilmu dan mendidik penulis.
8. Seluruh staff Biro Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Pimpinan dan seluruh Staff Pegawai PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera.
10. Sahabat Lunky, Bahrum Saleh Sinaga S.Kom., Lukman Nul Hakim Koto S.Kom., Robi Dahnil Kusuma Putra, Selaku orang – orang yang berjasa membuatku terus berani melangkah tanpa resah.
11. Untuk teman yang selalu bersama-sama dalam membantu proses penyelesaian Skripsi ini dan teman-teman stambuk 2015 Manajemen G semoga sukses selalu.

Penulis tidak dapat membalasnya kecuali doa. Semoga Allah SWT memberikan imbalan dan pahala-Nya atas kemurahan hati dan bantuan jasa dari pihak-pihak yang terkait tersebut.

Akhirul kalam, penulis hanya bisa berdo'a kepada Allah SWT semoga kebaikan dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis dapat di balas dengan kebaikan yang berlipat ganda, baik di dunia maupun di akhirat.

Medan, Maret 2019

Penulis

**HABIB**  
**NPM.1505160962**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	5
C. Batasan dan Rumusan Masalah .....	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6
<b>BAB II LANDASAN TEORITIS .....</b>	<b>8</b>
A. Uraian Teoritis .....	8
1. Kepuasan Kerja Karyawan.....	8
a. Pengertian Kepuasan .....	8
b. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	12
c. Indikator Kepuasan Kerja.....	13
2. Budaya Organisasi.....	16
a. Pengertian Budaya Organisasi .....	16
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi .....	19
c. Indikator Budaya Organisasi .....	20
3. Kepemimpinan Transformasional .....	21

a.	Pengertian Kepemimpinan Transformasional .....	21
b.	Sifat-sifat Kepemimpinan.....	23
c.	Fungsi-fungsi Kepemimpinan.....	24
d.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional .....	24
e.	Indikator Kepemimpinan Transformasional.....	27
B.	Kerangka Konseptual.....	28
C.	Hipotesis.....	31
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>		<b>33</b>
A.	Pendekatan Penelitian .....	33
B.	Definisi Operasional .....	33
C.	Tempat dan Waktu Penelitian .....	35
D.	Populasi dan Sampel .....	36
E.	Teknik Pengumpulan Data .....	36
F.	Teknik Analisis Data.....	43
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>47</b>
A.	Hasil Penelitian.....	47
1.	Deskripsi Data.....	47
2.	Karakteristik Responden.....	47
a.	Jenis Kelamin .....	48
b.	Usia .....	48
c.	Jenjang Pendidikan .....	49
d.	Masa Bekerja .....	49
3.	Analisis Variabel Penelitian.....	50

4. Analisis Data.....	57
B. Pembahasan .....	67
1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja .....	67
2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai .....	68
3. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.....	69
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>71</b>
A. Kesimpulan.....	71
B. Saran.....	72

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel III.1 Indikator Kepuasan Kerja .....	34
Tabel III.2 Indikator Budaya Organisasi.....	34
Tabel III.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional .....	35
Tabel III.4 Kegiatan Penelitian.....	35
Tabel III.5 Skala Likert .....	37
Tabel III.6 Hasil Uji Validitas Instrumen Budaya Organisasi (X1) .....	39
Tabel III.7 Hasil Uji Validitas Instrumen Kepemimpinan Transformasional (X2) .....	40
Tabel III.8 Hasil Uji Validitas Instrumen Kepuasan Kerja Pegawai .....	41
Tabel III.9 Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	42
Tabel IV.1 Skala Likert.....	47
Tabel IV.2 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	48
Tabel IV. 3 Distribusi Responden Berdasarkan Usia .....	48
Tabel IV. 4 Masa Bekerja .....	49
Tabel IV. 5 Karakteristik Responden Jenjang Pendidikan.....	49
Tabel IV. 6 Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi (X1) .....	50
Tabel IV. 7 Skor Angket Untuk Variabel Kepemimpinan Transformasional (X2).....	52
Tabel IV. 8 Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja Pegawai (Y) .....	55

Tabel IV. 9 Analisis Regresi Linier Berganda .....	57
Tabel IV. 10 Uji Multikolinearitas .....	60
Tabel V. 11 Uji Autokorelasi .....	63
Tabel IV. 12 Uji Parsial (Uji t).....	64
Tabel IV. 13 Uji Simultan (Uji f) .....	65
Tabel IV. 14 Koefisiensi Determinasi .....	66
Tabel IV. 15 Interpretasi Koefisien Korelasi .....	66

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar II.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.....	28
Gambar II.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai .....	30
Gambar II.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai .....	31
Gambar IV.1 Grafik Histogram.....	59
Gambar IV.2 Penelitian Menggunakan P-Plot .....	59
Gambar IV.3 Uji Heterodekastisitas .....	62

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Kualitas sumber daya manusia akan terpenuhi apabila kepuasan kerja sebagai unsur yang berpengaruh terhadap kinerja dapat tercipta dengan sempurna. Kepuasan kerja merupakan masalah strategis, karena tidak terpenuhinya kepuasan kerja akan berdampak pada hasil kerja yang kurang baik. Seseorang yang puas akan melakukan hal yang positif dan membantu pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi, sedangkan jika tidak puas akan bersikap negatif dan tidak membantu pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang dapat diterima oleh semua karyawan di dalam suatu organisasi/perusahaan (Taurisa dan Ratnawati, 2012, hal. 170).

Pada dasarnya seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiiaannya pada perusahaannya jika dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja. Kepuasan adalah sesuatu perasaan dimana seseorang mendapatkan apa yang diharapkan atau bahkan melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh imbalan atau gaji dari kontribusinya kepada tempat pekerjaannya Koesmono (2005, hal. 169). Menurut Ayu dan Suprayetno (2008, hal. 127) kepuasan kerja adalah di penuhi beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja. Ayu dan Suprayetno (2008, hal. 127) menambahkan kepuasan anggota organisasi dapat dihubungkan dengan kinerja dan hasil kerja mereka serta imbalan

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

Setiap tahunnya kebutuhan akan listrik di Indonesia terus meningkat, sebagai akibat dari peningkatan kualitas kesejahteraan masyarakat diiringi juga oleh perkembangan industri di Indonesia. Sementara PT PLN (Persero) memiliki keterbatasan dalam memenuhi peningkatan akan kebutuhan listrik tersebut. Namun tentunya PT PLN (Persero) terus-menerus tetap melakukan upaya untuk memenuhi kebutuhan listrik secara bertahap keseluruh pelosok negeri. Beberapa usaha telah dilakukan seperti memanfaatkan berbagai energi alternatif untuk dapat menghasilkan pasokan listrik yang cukup.

Berdasarkan survey awal pada tempat penelitian ditemukan terdapat kecenderungan penurunan kepuasan kerja pegawai, hal ini dapat dilihat dari masih rendahnya keinginan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, sehingga karyawan cenderung telat dalam melaporkan hasil kerja kepada pimpinannya. Sedangkan tentang kepemimpinan transformasional ditemukan pemimpin yang kurang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus kurang memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan. Untuk permasalahan budaya organisasi ditemukan fenomena yang ada di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera di jumpai bahwa nilai-nilai yang pernah ada sedikit demi sedikit mulai pudar seperti yang muda harus menghormati yang tua, yang lebih lama bekerja dengan yang baru bekerja, yang berpendidikan dengan yang kurang berpendidikan, serta

adanya pelanggaran tata tertib, seperti datang terlambat dan tidak menggunakan atribut yang sesuai. Sehingga peneliti melihat para karyawan dalam melakukan pekerjaannya hanya berdasarkan rasa takut dengan atasan jika melakukan kesalahan, bukan didasari dari nilai-nilai kesetiaan pada organisasi kerja. Selain itu terdapat masalah yang berkaitan dengan etika kerja, salah satunya adalah masih adanya beberapa karyawan dengan sengaja memperlama waktu istirahat, sedangkan pada saat tersebut jam istirahat telah selesai sehingga pihak perusahaan memberikan peringatan kepada karyawan tersebut baik peringatan secara lisan maupun tertulis.

Hasil penelitian (Ayu dan Suprayetno, 2008, hal. 125) membuktikan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kepemimpinan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan yang kondusif, budaya perusahaan yang juga merupakan budaya kerja akan memberikan motivasi dan disiplin kerja karyawan. Kemudian karyawan akan memberikan kontribusi lebih baik pada perusahaan. Hubungan antara kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, dimana kepuasan kerja karyawan dan budaya organisasi merupakan salah satu kunci keberhasilan perusahaan. Semakin baik kepemimpinan dan budaya kerja, maka kepuasan kerja karyawan semakin tinggi.

Salah satu perusahaan yang memperhatikan faktor kepemimpinan, dan kepuasan kerja adalah PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera. Menurutnya kepuasan kerja karyawan bisa dianalisis dari sisi

pemimpin yaitu pimpinan kurang peka dengan apa yang diinginkan oleh bawahan, sebagai contoh sebagian karyawan yang belum pernah mengalami rotasi maupun mutasi untuk jangka waktu yang relatif panjang dalam pekerjaannya, sehingga menimbulkan kejenuhan bagi karyawan yang berdampak pada kepuasan kerja. Seperti diketahui kepemimpinan yang cocok bagi bawahan akan sangat berpengaruh terhadap kerja mereka yaitu dengan adanya kepuasan kerja bagi mereka, sehingga karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya akan merasa lebih aman, terlindungi, dan puas.

Hasil penelitian (Ayu dan Suprayetno, 2008, hal. 125) juga membuktikan bahwa faktor lainnya yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi menjadi sangat penting dalam menghubungkan perusahaan dengan karyawan. Gibson (1997, hal. 372) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem yang menembus nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang ada di setiap organisasi. Budaya organisasi adalah suatu sistem yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan serta falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu mengacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

Dari uraian diatas maka penyusun tertarik untuk menyusun proposal dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera”**

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang ditemukan di atas, maka penulis mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera adalah sebagai berikut:

1. Adanya rasa tidak puas pegawai dalam melakukan pekerjaan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera.
2. Budaya organisasi di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera belum terlihat baik hal ini ditunjukkan dari banyaknya peningkatan pelanggaran tata tertib, seperti datang terlambat dan masih ada pegawai yang tidak menggunakan seragam dinas pada hari yang sudah ditentukan serta budaya yang muda harus menghormati yang tua sudah mulai pudar.
3. Pemimpin di PT PLN (Persero) Unit Pembangunan Pembangkit Sumatera kurang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus kurang memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan.

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

### **1. Batasan Masalah**

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, namun dalam penelitian ini penulis hanya memfokuskan dua faktor saja yaitu budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional.

## **2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

- a. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera.
- b. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera.
- c. Apakah ada pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera.

## **D. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut diatas, maka tujuan dalam penelitian adalah:

- a. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera.
- b. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera.
- c. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera.

- d. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera.

## **2. Manfaat Penelitian**

### **a. Manfaat Teoritis**

- a) Bagi akademis, dapat menjadi acuan atau bahan pembelajaran pada teori yang digunakan.
- b) Bagi Peneliti, dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang masalah yang akan diteliti serta dapat mengaplikasikan teori yang dipelajari ketika perkuliahan berlangsung dalam kehidupan sehari-hari di sebuah perusahaan atau organisasi.

### **b. Manfaat Praktis**

- a) Bagi perusahaan, dapat dijadikan alternative kebijakan organisasi meningkatkan kepuasan kerja pegawainya.
- b) Bagi pihak lain, dapat menjadi suatu informasi, menambah pengetahuan sehingga menambahkan referensi untuk pengkajian topik yang berkaitan dengan masalah ini selanjutnya.

### **c. Manfaat Penelitian Yang Akan Datang**

- a) Penelitian ini bermanfaat sebagai rekomendasi penelitian yang akan datang dalam mengetahui kepuasan kerja karyawan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

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

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

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

Menurut Sinambela (2018, hal. 302) kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang relatif. Misalnya pernyataan berikut: “Saya senang melakukan tugas yang beraneka” yang berbeda dari pemikiran objektif; melalui pernyataan “pekerjaan saya rumit” dan keinginan perilaku, seperti pernyataan “Saya sedang merencanakan untuk tidak lagi melakukan pekerjaan ini dalam tiga bulan”. Ketiga bagian sikap itu membantu para manajer memahami reaksi pegawai terhadap pekerjaan mereka dan memperkirakan dampaknya pada perilaku di masa datang.

Menurut Hasibuan (2009, hal. 202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Berdasarkan berbagai definisi yang dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang

dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri.

Menurut Sinambela (2018, hal. 304) macam teori yang membahas kepuasan kerja dalam berbagai pustaka, yaitu :

1) Teori Nilai (*Value Theory*)

Konsep ini terjadi pada tingkatan ketika hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, maka akan semakin puas, dan sebaliknya. Fokusnya pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Teori nilai ini memfokuskan diri pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan kerja dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Dalam hal ini, semakin besar perbedaan, maka semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori ini pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja.

2) Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Adam, yang intinya berpendapat bahwa dalam organisasi harus ada keseimbangan. Komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison*, *person*, *equity in equity*. Wexley dan Yukl dalam Sinambela (2012) mengemukakan bahwa

- a) *“Input is anything of value that an employee perceives that he contributed to his job”*. (Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja). Misalnya, pendidikan, pengalaman, keahlian, dan usaha.

- b) *Outcome is anything of value the employee perceives he obtains from the job (outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai).* Misalnya, upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali dan lain-lain.
- c) *Comparison person may be someone in the same organization, someone in a different organization, or even the person himself in a previous job. (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 tidaknya pegawai merupakan hasil dari perbandingan yang mereka lakukan antara input-outcome dirinya dengan perbandingan input-outcome pegawai lain. Jadi, apabila perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut akan merasa puas. Sebaliknya, apabila tidak seimbang maka dapat menyebabkan ketidakpuasan.

### 3) Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Proter. yang intinya berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai. Locke dalam sinambela (2012) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka mereka akan puas. Sebaliknya, apabila yang diperoleh pegawai justru lebih rendah daripada yang diharapkan maka akan menyebabkan ketidakpuasan.

4) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. pegawai akan merasa puas jika mereka mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi maka semakin puas pula mereka.

5) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

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

6) Teori Dua Faktor

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai acuannya. Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada persepsi kelompok pekerja tentang kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja melalui dimensi yang terpisah sebagaimana dikemukakan oleh Herzberg. Oleh sebab itu, pegawai dalam pekerjaannya dapat masuk ke dalam berbagai kombinasi hasil yang positif yang akan membayangi kepuasan kerja yang tinggi atau ketidakpuasan yang rendah. Kepuasan kerja seseorang berhubungan timbal balik dengan kepuasan hidup (Sinambela, 2005). Kepuasan hidup diperoleh dari faktor kerja maupun dari faktor non kerja, misalnya

penghargaan yang diperoleh dan kepuasan keluarga. Kedua kepuasan tersebut akan berkontribusi pada kepuasan hidup, yang akan mempengaruhi kesehatan fisik, kesehatan rohani dan lain-lain.

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai**

Faktor-faktor / dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Sutrisno (2011, hal. 80) sebagai berikut :

##### 1) Faktor psikologis

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.

##### 2) Faktor sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan dan lingkungan kerja karyawan.

##### 3) Faktor fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur , dan sebagainya.

##### 4) Faktor finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi jabatan dan sebagainya.

Adapun menurut Gilmer dalam Sutrisno (2004, hal. 77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

- 1) Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh kesempatan peningkatan pengalaman dan kemampuan kerja selama bekerja.
- 2) Keamanan kerja. Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan kerja karyawan selama bekerja.
- 3) Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang di perolehnya.
- 4) Manajemen kerja. Manajemen kerja yang baik adalah yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman.
- 5) Kondisi kerja. Dalam hal ini adalah tempat kerja, ventilasi, penyaliran, kantin, dan tempat parkir.
- 6) Pengawasan (Supervisi). Bagi Karyawan, Supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over.
- 7) Faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

### **c. Indikator Kepuasan Kerja**

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

- 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 substantif terhadap kepuasan kerja.
- 3) Upah Dengan upah yang diterima, orang dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari dan dengan melihat tingkat upah yang diterimanya, orang dapat mengetahui sejauhmana 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 dan lain-lain. 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-workers* (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.

Ada beberapa indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Indikator - indikator kepuasan kerja menurut Hariandja (2006) meliputi:

- 1) Gaji

Gaji adalah balas jasa berupa uang yang diberikan perusahaan kepada pegawai atau karyawannya. Apabila jumlah bayaran atau gaji yang diterima seseorang adil sesuai dengan beban kerjanya, prestasinya, dan kinerjanya dalam perusahaan maka karyawan akan merasa puas, karena merasa dihargai dengan setimpal.

- 2) Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan juga dipengaruhi oleh pekerjaan yang dikerjakannya. Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

- 3) Rekan sekerja

Rekan kerja dalam suatu perusahaan juga memberikan pengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Hubungan yang baik dengan sesama karyawan akan membuat suasana kerja yang nyaman, tidak tertekan dan dapat saling membantu.

#### 4) Atasan

Atasan atau pimpinan merupakan orang yang mengatur jalannya operasi perusahaan. Pemimpin yang menentukan kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan. Cara atau gaya pemimpin dalam mengelola perusahaan akan mempengaruhi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

#### 5) Promosi

Perusahaan perlu mengadakan program promosi bagi karyawan yang memiliki prestasi yang bagus dan kinerja yang baik. Karyawan akan termotivasi untuk berprestasi dan meningkatkan kinerjanya sehingga karyawan akan merasa diakui eksistensinya dalam perusahaan.

Adapun Stephen Robbins dalam Sinambela (2018, hal. 324) mengajukan empat dimensi survei yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- 1) Pekerjaan yang Menantang Secara Mental
- 2) Reward yang Memadai
- 3) Kondisi Kerja yang Mendukung
- 4) Kolega Yang Mendukung

## 2) Budaya Organisasi

### a. Pengertian Budaya Organisasi

Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada karyawan. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk ke organisasi

dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda-beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, pegawai akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi.

Menurut Sutrisno (2010, hal. 2) budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan).

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 efisiensi, efektivitas, etos kerja, dan produktivitas.

Menurut Druicker dalam Tika (2010, hal. 4) menyatakan “Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian

mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah yang terkait”.

Adapun Wirawan (2008, hal. 10) menyatakan bahwa 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.

Adapun menurut Luthans dalam Lako (2004, hal. 29) budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Jadi, budaya organisasi juga dapat disimpulkan penentu perubahan perilaku yang ada di dalam diri individu karyawan yang sangat di perlukan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan akhirnya mempengaruhi kinerja yang ada budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. Dengan demikian, secara konseptual dapat dikemukakan bahwa budaya organisasi adalah dorongan dalam diri karyawan yang akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan.

## **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Pada dasarnya budaya organisasi dapat mempengaruhi karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Tika (2010, hal. 5) ada tujuh faktor yang sangat mempengaruhi budaya organisasi yaitu :

### 1) Asumsi dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

### 2) Keyakinan yang dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai – nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip – prinsip menjelaskan usaha.

### 3) Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi.

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi/perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

### 4) Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi/perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi

internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

5) Berbagi nilai ( *sharing of value* )

Dalam budaya organisasi perlu dibagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

6) Pewarisan ( *sharing of value* )

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota - anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi/perusahaan.

7) Penyesuaian ( adaptasi )

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi/perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

**c. Indikator Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasi. Dalam penelitian ini variabel Budaya Organisasi menurut Hofstede (1993) dalam Fuad Mas'ud (2004) dibentuk oleh indikator. Adapun indikator dari Budaya Organisasi dapat diartikan dalam empat konsep yaitu:

1) Profesionalisme

Adalah mutu, kualitas dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi dalam suatu Organisasi.

2) Jarak Manajemen

Adalah ketidakseimbangan dalam pembagian kekuasaan dalam organisasi dan anggota menganggap hal itu sebagai hal yang wajar.

3) Percaya pada rekan kerja.

Adalah sikap yang timbul untuk mengakui dan meyakini kepada seseorang.

Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya instansi. Bila proses internalisasi budaya organisasi 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.

### **3) Kepemimpinan Transformasional**

#### **a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Istilah kepemimpinan transformasional dibentuk oleh 2 kata yaitu kepemimpinan dan trans-formasional. Transformasional berasal dari kata *to transform* yang bermakna mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda.

Menurut Rivai (2014, hal. 14) kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegaskan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Pemimpin jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma.

Adapun menurut Bass dalam Wirawan (2013, hal 141) istilah kepemimpinan transformasional merupakan upaya pemimpin mentransformasi para pengikut dari satu tingkat kebutuhan rendah hierarki kebutuhan ke tingkat kebutuhan lainnya yang lebih tinggi menurut Teori Motivasi Abraham Maslow. Pemimpin juga mentransformasi harapan untuk suksesnya pengikut, serta nilai-nilai, dan mengembangkan budaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan

pemimpin. Melalui kepemimpinan transformasional pengikut dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui kepemimpinan transformasi pengikut dapat mencapai kinerja yang melebihi yang telah diharapkan pemimpin (*performance beyond expectation*).

Burns dalam Yukl (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya. Jack Welch dikutip Harsiwi (2006) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah “kepemimpinan yang dimiliki oleh manajer atau pemimpin dimana kemampuannya bersifat tidak umum dan diterjemahkan melalui kemampuan untuk merealisasikan misi, mendorong para anggota untuk melakukan pembelajaran, serta mampu memberikan inspirasi kepada bawahan mengenai berbagai hal yang perlu diketahui dan dikerjakan”.

Adapun Bass dalam Lako (2004, hal. 96) mendefinisikan *transformasional leaders* berkenaan dengan pengaruh *leader* terhadap *followers*, dimana *followers* percaya, kagum, loyal, dan hormat pada leader. Pemimpin dapat mentransformasi *follower* melalui tiga cara yaitu:

- 1) Membuat *followers* lebih sadar tentang arti penting dan arti penting dari *task outcome*.
- 2) Mendorong *followers* melakukan usaha melebihi kepentingan dan ekspektasi mereka demi kepentingan organisasi.
- 3) Menggerakkan higher order needs mereka. Hasil proses transformasi ini adalah *followers outcomes* berupa *performance beyond expectations* dan *expected performance*.

Locke mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dipertentangkan dengan kepemimpinan yang memelihara status quo. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru Yukl (2008, hal. 157).

#### **b. Sifat-sifat Kepemimpinan**

Menurut hasil penelitian Keith Davis dalam Rivai (2014, hal. 7) menyimpulkan ada empat sifat umum yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi yaitu:

##### 1) Kecerdasan

Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Namun demikian, pemimpin tidak bisa melampaui terlalu banyak kecerdasan para pengikutnya.

##### 2) Kedewasaan dan Keleluasaan hubungan Sosial

Para pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.

##### 3) Motivasi dan dorongan Berprestasi

Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan yang yang ekstrinsik.

4) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan

Para pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya, dalam istilah penelitian Universitas Ohio pemimpin itu mempunyai perhatian, dan kalau mengikuti istilah penemuan Michigan, pemimpin itu berorientasi pada karyawan bukannya berorientasi pada produksi.

**c. Fungsi-fungsi Kepemimpinan**

Menurut Wirawan (2013, hal.64) fungsi-fungsi kepemimpinan adalah :

- 1) Menciptakan Visi
- 2) Mengembangkan Budaya Organisasi
- 3) Menciptakan Sinergi
- 4) Menciptakan Perubahan
- 5) Memotivasi Para Pengikut
- 6) Memberdayakan pengikut
- 7) Mewakili Sistem Sosial
- 8) Manajer Konflik
- 9) Membelajarkan Organisasi

**d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Bass dan Silin dalam Yukl (2008, hal.160) menyatakan kepemimpinan transformasional terdiri atas empat komponen:

1) Karisma

Karisma merupakan komponen penting dalam konsep kepemimpinan transformasional. Pemimpin karismatik haruslah memiliki kriteria sebagai seorang yang tinggi tingkat kepercayaan dirinya, kuat keyakinan dan idealismenya serta

mampu mempengaruhi orang lain. Pemimpin yang karismatik pada umumnya memperoleh perasaan cinta dari anak buah, bahkan bawahan merasa percaya diri dan saling mempercayai di bawah seorang pemimpin yang karismatik. Bagi seorang pemimpin karismatik, bawahan menerima pemimpinnya sebagai model yang diingini setiap saat, tumbuh antusiasme kerja anak buah, mampu membuat anak buah bekerja lebih lama dengan senang hati. Skala karisma kepemimpinan transformasional mendeskripsikan sejauhmana pemimpin menciptakan antusiasme anak buah, mampu membedakan hal-hal yang benar-benar penting, serta membangkitkan perasaan mengemban misi terhadap organisasi. Melalui karisma, pemimpin mengilhami loyalitas dan ketekunan, menanamkan kebanggaan dan kesetiaan selain membangkitkan rasa hormat.

## 2) Pertimbangan Individual

Setiap pemimpin transformasional akan memperhatikan faktor-faktor individual sebagaimana tidak bisa disamaratakan karena adanya perbedaan, kepentingan, dan pengembangan diri yang berbeda. Dalam model kepemimpinan transformasional pertimbangan individual diartikan sebagai perilaku yang mencerminkan suatu kepekaan terhadap keanekaragaman, keunikan minat, bakat serta mengembangkan diri.

Wahjosumidjo (2006) menyatakan bahwa pertimbangan individu (konsiderasi) adalah menunjukkan perilaku yang bersahabat, saling adanya kepercayaan, saling menghormati, dan hubungan yang sangat hangat di dalam kerja sama antara pemimpin dengan anggota kelompok. Seorang pemimpin transformasional akan memperhatikan faktor-faktor individu sebagaimana mereka tidak boleh disamaratakan karena adanya: perbedaan, kepentingan, latar belakang

sosial, budaya, dan pengembangan diri yang berbeda satu dengan yang lain. Artinya, seorang pemimpin akan memberikan perhatian untuk membina, membimbing, dan melatih setiap orang sesuai dengan karakteristik individu yang dipimpinya. Selanjutnya menurut Bass dan Avolio (dalam Balitbang 2005 hal.29) Mengatakan model kepemimpinan ini mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan (pengikut) serta secara khusus mau memperhatikan kebutuhan bawahan (pengikut) akan pengembangan karier.

### 3) Stimulasi Intelektual

Dalam kepemimpinan transformasional seorang pemimpin melakukan stimulasi-stimulasi intelektual. Elemen kepemimpinan ini antara lain kemampuan seorang pemimpin dalam menciptakan, menafsirkan dan mengelaborasi simbol yang muncul dalam kehidupan, dan mengajak bawahan untuk berpikir dengan cara-cara benar. Dalam arti, bawahan dikondisikan pada situasi untuk selalu bertanya pada diri sendiri dan mengembangkan kemampuan pemecahan masalah secara bebas. Sementara menurut Bass dan Silin (dalam Harsiwi 2007) melalui gaya kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin akan melakukan stimulasi-stimulasi intelektual.

### 4) Inspirasional

Inspirational motivation, pemimpin memberikan arti dan tantangan bagi pengikut dengan maksud menaikkan semangat dan harapan, menyebarkan visi, komitmen pada tujuan dan dukungan tim. Kepemimpinan transformasional secara jelas mengkomunikasikan harapan-harapan, yang diinginkan pengikut tercapai". Bass dan Avolio dalam Yukl (2008). Pemimpin transformasional berperilaku dengan tujuan untuk memberi motivasi dengan inspirasi terhadap orang-orang

disekitarnya. Perilaku pemimpin inspirasional dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok. Pemimpin trans-formasional harus dapat berperan banyak di dalam menstimulasi orang-orang yang terlibat agar menjadi lebih kreatif dan inovatif di samping dia juga merupakan seorang pendengar yang baik.

#### **e. Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Robbins dan Judge (2008, hal. 91) dan Cavazotte (2012), terdapat empat indikator kepemimpinan transformasional, yaitu:

- 1) *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)
- 2) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)
- 3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)
- 4) *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Indikator kepemimpinan transformasional yang dipakai di dalam penelitian ini adalah dari pendapat yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1990, hal. 37) .

Indikator tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Karisma
- 2) Pertimbangan Individual
- 3) Stimulasi Intelektual
- 4) Inspirasional

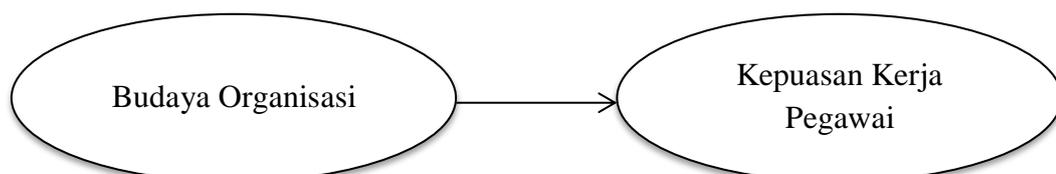
## B. Kerangka Konseptual

### 1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Menurut Robbins (2008, hal. 120) kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan yang merupakan dampak atau hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja merupakan penilaian dan sikap seseorang atau karyawan, terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja dan hubungan sosial di tempat kerja. Secara sederhana kepuasan kerja atau *job satisfaction* dapat disimpulkan sebagai apa yang membuat seseorang menyenangi pekerjaan yang dilakukan karena mereka merasa senang dalam melakukan pekerjaannya.

Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, symbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur, dan *trading*.

Hasil penelitian Ras Muis, Muhammad; Jufrizen & Fahmi, Muhammad. (2018) Gultom, Dedek Kurniawan. (2014), Jasman (2015), Januri (2007) dan Elvitrianim (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.



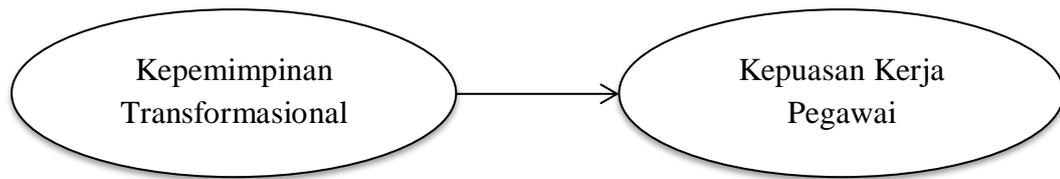
Gambar II.1 : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

## **2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan transformasional yang dijalankan seorang pemimpin atau manajer dalam mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang direncanakan merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (2005) yang berpendapat bahwa peranan para pimpinan dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya.

Kepemimpinan mempunyai fungsi penentu arah dalam pencapaian tujuan, wakil dan juru bicara organisasi, komunikator, mediator dan integritor. Menurut Siagian (2005) perilaku kepemimpinan memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai. Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misalnya bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan dan memberikan kesejahteraan. Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana dan hasil apa yang akan dicapai). Pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya selalu dapat memperhatikan aspirasi dan juga dapat mengatur tugas-tugas yang harus diperhatikan dengan baik, akan dapat menimbulkan suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut sehingga mampu menciptakan kepuasan kerja.

Hasil penelitian Muhammad Irfan Nasution (2018); Amri, Ricky Fabiano (2016) dan Jufrizen (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.



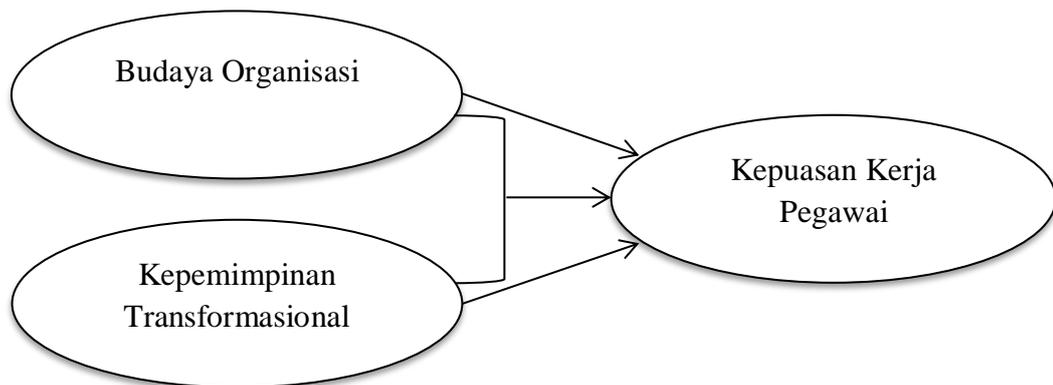
Gambar II.2 : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

### **3. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap pengalaman kerja atau pekerjaan seseorang. Hal ini sesuai dengan pendapat Vroom (1964) menggambarkan kepuasan kerja adalah memiliki sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Kepuasan kerja seseorang individu tergantung karakteristik individu dan situasi pekerjaan. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya.

Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang ada pada perusahaan dapat menciptakan kepuasan kerja karyawan. Apabila seorang pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya dapat memperhatikan aspirasi dan dapat mengatur tugas-tugas dengan baik, maka dalam diri karyawan dapat timbul suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut. Pada akhirnya apabila kepemimpinan transformasional sudah dilaksanakan dengan tepat dan budaya dalam suatu organisasi mendukung, maka karyawan

akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, apabila kepemimpinan transformasional yang dijalankan belum tepat dan budaya dalam suatu organisasi tidak mendukung, maka karyawan cenderung tidak puas terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2008).



Gambar II.3 : Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

### C. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka konseptual yang dikemukakan sebelumnya, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai semakin meningkat pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera.
2. Ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera.
3. Ada pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

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

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif dan asosiatif. Dimana dilihat dari jenis datanya maka penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, namun juga apabila dilihat dari cara penjelasannya maka peneliti menggunakan pendekatan asosiatif.

Kuantitatif adalah analisis data terhadap data-data yang mengandung angka-angka atau numerik tertentu (Juliandi, *dkk.*, : 2015, hal. 85). Sedangkan dari cara penjelasannya, dalam penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif yang menurut Juliandi, *dkk.*, (2015, hal. 86) mendefinisikan analisis data asosiatif bertujuan menganalisis permasalahan hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya.

Didalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera.

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

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

1. Variabel Terikat Kepuasan Kerja Pegawai (Y)

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Menurut Hasibuan (2006, hal.202). Dalam penelitian ini variabel

terikat kepuasan kerja karyawan di bentuk oleh indikator menurut Hariandja (2006). Indikator tersebut adalah sebagai berikut :

**Tabel III.1**  
**Indikator Kepuasan Kerja Pegawai**

No	Indikator	Daftar Angket
1	Gaji	1,2
2	Pekerjaan itu sendiri	3,4
3	Rekan sekerja	5,6
4	Atasan	7,8
5	Promosi	9,10

Sumber: Hariandja ( 2006)

## 2. Variabel Bebas Budaya Organisasi (X1)

Menurut Sutrisno (2010, hal. 2) budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

**Tabel III.2**  
**Indikator Budaya Organisasi**

No	Indikator	Daftar Angket
1	Profesionalisme	1,2
2	Jarak dari manajemen	3,4
3	Percaya pada rekan kerja	5,6
4	Integrasi	7,8

Sumber: Hofstede, dkk. (1993)

## 3. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X2)

Burns dalam Yukl (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya.

**Tabel III.3**  
**Indikator Kepemimpinan Transformasional**

No	Indikator	Daftar Angket
1	Karisma	1,2
2	Pertimbangan individual	3,4
3	Stimulasi intelektual	5,6
4	Inspirasional	7,8

Sumber: Bass dan Silin dalam Yukl (2008)

### C. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera yang beralamat di Jalan R.A Kartini No. 23. Waktu penelitian dilaksanakan mulai dari tanggal 01 November 2018 s/d Maret 2019. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel III.4**  
**Kegiatan Penelitian**

No.	Jenis Penelitian	Bulan / Tahun																			
		Nov 18				Des 18				Jan 19				Feb 19				Mar 19			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Riset Awal	■	■	■	■																
2	Penyusunan Proposal					■	■	■	■												
3	Bimbingan proposal									■	■	■	■								
4	Seminar Proposal													■							
5	Pengumpulan data													■	■	■	■				
6	Penulisan Skripsi																	■	■	■	■
7	Bimbingan Skripsi																	■	■	■	■
8	Sidang Meja Hijau																				■

### D. Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Menurut Wirawan (2013, hal. 735) Populasi Penelitian adalah kumpulan individual orang atau objek yang menjadi fokus penelitian saintifik. Dalam penelitian MSDM yang dimaksud dengan populasi adalah pegawai/karyawan dan

para manajer yang bekerja untuk perusahaan atau organisasi yang berjumlah 209 orang.

## **2. Sampel**

Menurut Sekaran (2003, hal. 123) Sampel (*sample*) adalah sebagian dari populasi. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Dengan kata lain, sejumlah, tapi tidak semua, elemen populasi akan membentuk sample.

Adapun sampel diambil 20-25% dari populasi penelitian yaitu berjumlah 53 orang.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Adapun teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### **1. Wawancara**

Wawancara adalah dialog langsung antara peneliti dengan responden penelitian (Juliandi, *dkk.*, : 2015, hal. 69). Peneliti melakukan tanya jawab dengan pihak yang berwenang dan responden penelitian di PT PLN (Perseo) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera.

### **2. Kuesioner (Angket)**

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2017 : 142). Dalam penelitian ini, angket sebagai instrumen penelitian yang membuat butir-butir pernyataan untuk memperoleh informasi berkenaan dengan variabel-variabel penelitian X dan Y. Lembar kerja yang diberikan kepada responden yang menjadi sampel penelitian adalah pegawai PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera dengan

menggunakan skala likert dalam bentuk *checklist*, di mana setiap pernyataan mempunyai 5 pilihan sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

**Tabel III.5 Skala Likert**

<b>Pernyataan</b>	<b>Bobot</b>
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Dan selanjutnya agar mengetahui hasil dari angket (kuesioner) yang di sebar. Maka akan digunakan beberapa rumus dalam pengujiannya, yaitu :

**a. Uji Validitas**

Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan daya yang dapat dilaporkan oleh peneliti (Sugiyono, 2017 : 267). Untuk mengetahui kelayakan instrumen dari angket/kuesioner yang digunakan uji validitas yaitu untuk mengetahui apakah instrument angket yang dipakai untuk penelitian cukup layak digunakan sehingga mampu menghasilkan data yang akurat sesuai dengan tujuan ukurannya.

Untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan maka digunakan teknik korelasi product moment, yaitu :

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i) (\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

(Sugiyono : 2017, hal. 183)

Keterangan :

$n$	=	banyaknya pasangan pengamat
$\sum x_i$	=	jumlah pengamatan variabel X
$\sum y_i$	=	jumlah pengamatan variabel Y
$(\sum x_i^2)$	=	jumlah kuadrat pengamatan variabel X
$(\sum y_i^2)$	=	jumlah kuadrat pengamatan variabel Y
$(\sum x_i)^2$	=	kuadrat jumlah pengamatan variabel X
$(\sum y_i)^2$	=	kuadrat jumlah pengamatan variabel Y
$\sum x_i y_i$	=	jumlah hasil kali variabel X dan Y
$r_{xy}$	=	besarnya korelasi antara kedua variabel X dan Y

Ketentuan apakah suatu butir instrumen valid tidak adalah melihat dari probabilitas koefisien korelasinya. Uji signifikan dilakukan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  dan nilai positif maka butir pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid.

Hipotesisnya adalah :

- $H_0 : p = 0$  [tidak ada korelasi signifikan skor item dengan total skor (tidak valid)]
- $H_1 : p \neq 0$  [ada korelasi signifikan skor item dengan total skor (valid)]

Kriteria penerimaan/penolakan hipotesisnya adalah sebagai berikut :

- Tolak  $H_0$  jika nilai korelasi adalah positif dan probabilitas yang dihitung < nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig 2-tailed <  $\alpha$ 0,05).
- Terima  $H_0$  jika nilai korelasi adalah negatif dan atau probabilitas yang dihitung > nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig 2-tailed >  $\alpha$ 0,05).
- Dimana untuk hasil uji validitas pada variabel budaya organisasi dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel III.6**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>)**

No. Butir	Koefesien Korelasi	r <sub>tabel</sub>	Status
1	0,328	0,271	Valid
2	0,717	0,271	Valid
3	0,655	0,271	Valid
4	0,693	0,271	Valid
5	0,780	0,271	Valid
6	0,706	0,271	Valid
7	0,469	0,271	Valid
8	0,602	0,271	Valid
9	0,371	0,271	Valid
10	0,443	0,271	Valid
11	0,302	0,271	Valid
12	0,752	0,271	Valid
13	0,768	0,271	Valid

*Sumber : Data Penelitian Diolah*

Berdasarkan uji validitas instrument variabel X<sub>1</sub> (Budaya Organisasi) di atas dapat dipahami bahwa keseluruhan item pernyataan dinyatakan valid dengan ketentuan perbandingan nilai  $r_{hitung} >$  dari  $r_{tabel} = 0,271$ . Dengan demikian instrument variabel X<sub>1</sub> dalam penelitian ini dapat digunakan secara keseluruhan untuk diikut sertakan pada uji selanjutnya.

Untuk hasil uji validitas pada variabel kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel III.7**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Kepemimpinan Transformasional (X<sub>2</sub>)**

No. Butir	Koefesien Korelasi	r <sub>tabel</sub>	Status
1	0,829	0,271	Valid
2	0,940	0,271	Valid
3	0,619	0,271	Valid
4	0,833	0,271	Valid
5	0,899	0,271	Valid
6	0,750	0,271	Valid
7	0,953	0,271	Valid
8	0,920	0,271	Valid
9	0,896	0,271	Valid
10	0,867	0,271	Valid

11	0,828	0,271	Valid
12	0,759	0,271	Valid
13	0,898	0,271	Valid
14	0,887	0,271	Valid
15	0,742	0,271	Valid
16	0,632	0,271	Valid
17	0,834	0,271	Valid
18	0,771	0,271	Valid

*Sumber : Data Penelitian Diolah*

Berdasarkan uji validitas instrument variabel X<sub>2</sub> (Kepemimpinan Transformasional) di atas dapat dipahami bahwa keseluruhan item pernyataan dinyatakan valid dengan ketentuan perbandingan nilai  $r_{hitung} >$  dari  $r_{tabel} = 0,271$ . Dengan demikian instrument variabel X<sub>2</sub> dalam penelitian ini dapat digunakan secara keseluruhan untuk diikuti sertakan pada uji selanjutnya.

Untuk hasil uji validitas pada variabel kepuasan kerja pegawai dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel III.8**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Kepuasan Kerja Pegawai (Y)**

No. Butir	Koefesien Korelasi	r <sub>tabel</sub>	Status
1	0,320	0,271	Valid
2	0,422	0,271	Valid
3	0,437	0,271	Valid
4	0,648	0,271	Valid
5	0,728	0,271	Valid
6	0,552	0,271	Valid
7	0,627	0,271	Valid
8	0,443	0,271	Valid
9	0,539	0,271	Valid
10	0,561	0,271	Valid
11	0,436	0,271	Valid
12	0,364	0,271	Valid
13	0,397	0,271	Valid
14	0,272	0,271	Valid
15	0,403	0,271	Valid

*Sumber : Data Penelitian Diolah*

Berdasarkan uji validitas instrument variabel Y (Kepuasan Kerja Pegawai) di atas dapat dipahami bahwa keseluruhan item pernyataan dinyatakan valid dengan ketentuan perbandingan nilai  $r_{hitung} >$  dari  $r_{tabel} = 0,271$ . Dengan demikian instrument variabel Y dalam penelitian ini dapat digunakan secara keseluruhan untuk diikuti sertakan pada uji selanjutnya.

### **b. Uji Reliabilitas**

Reliabilitas memiliki berbagai nama lain seperti keterpercayaan, kehandalan, kestabilan. Tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk melihat apakah instrumen penelitian merupakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya. Jika variabel penelitian menggunakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya maka hasil penelitian juga dapat memiliki tingkat keterpercayaan yang tinggi (Juliandi, *dkk.*, : 2015, hal. 80). Teknik yang digunakan adalah Cronbanch Alpha, berikut ini rumusnya :

$$r = \left[ \frac{K}{(K-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

(Juliandi, *dkk.*, : 2015, hal. 82 )

Dimana :

$r$  = Reliabilitas Instrumen

$\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varians butir

$k$  = Banyaknya butir pernyataan

$\sigma_1^2$  = Varians total

Kriteria pengujian reliabilitas instrumen :

- 1) Jika nilai koefisien reliabilitas (alpha)  $> 0,60$  maka instrument variabel adalah reliable (terpercaya).

- 2) Jika nilai koefisien reliabilitas (alpha) < 0,60 maka instrument variabel tidak reliable (tidak terpercaya).

**Tabel III.9**  
**Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Cronbach Alpha	Status
Budaya Organisasi (X1)	0,824	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional (X2)	0,972	Reliabel
Kepuasan Kerja Pegawai (Y)	0,730	Reliabel

*Sumber : Data Penelitian Diolah*

## F. Teknik Analisis Data

### 1. Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda ini 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 : 2017, hal. 192)

Dimana:

Y = kinerja karyawan

a = konstanta

b<sub>1</sub> b<sub>2</sub> = besaran koefisien dari masing-masing variabel

x<sub>1</sub> = karakteristik individu

x<sub>2</sub> = lingkungan kerja

### 2. Uji Asumsi Klasik

Hipotesis memerlukan uji asumsi klasik, karena model analisis yang dipakai adalah regresi linier berganda. Asumsi klasik yang dimaksud adalah sebagai berikut :

#### a. Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi yang digunakan dalam penelitian adalah model yang terbaik (Juliandi,

*dkk.*, : 2015, hal. 160). Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal.

Kriteria pengambilan keputusannya adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah uji untuk variabel bebas, dimana korelasi antar variabel bebas dilihat. Jika ada dua variabel bebas di mana kedua variabel tersebut berkorelasi sangat kuat, maka secara logika persamaan regresinya cukup diwakili oleh salah satu variabel saja (Yudiatmaja : 2013, hal. 78 ). Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat VIF (*Variance Inflasi Factor*) antara variabel independen dan nilai tolerance. Batasan yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai tolerance  $< 0,05$  atau sama dengan  $VIF > 5$ .

c. Uji Heteroskedastisitas

Heterokedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan yang lain (Juliandi, *dkk.*, : 2015, hal. 161). Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heterokedastisitas adalah sebagai berikut :

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

### 3. Pengujian Hipotesis

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

Uji t ini dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) secara individual mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y). Untuk menguji signifikan hubungan, digunakan rumus uji statistik t, sebagai berikut :

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

(Sugiyono : 2017, hal. 184)

Keterangan :

- t = Nilai t hitung  
 r = Nilai Koefisien Korelasi  
 n = Jumlah sampel

Bentuk pengujiannya adalah, sebagai berikut :

- a)  $H_0 : r = 0$ , artinya tidak terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).  
 b)  $H_a : r \neq 0$ , artinya terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y)

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

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel X secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel Y dan sekaligus juga untuk menguji hipotesis kedua. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan significance level taraf nyata 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ).

Adapun rumusnya sebagai berikut :

$$F_h = \frac{R^2 / K}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

(Sugiyono, 2017, hal. 192)

Keterangan:

R = Koefisien korelasi ganda

k = Jumlah variabel independen

n = Jumlah anggota sampel

Bentuk pengujiannya adalah:

$H_0 : \beta = 0$ , tidak ada pengaruh antara variabel x dengan variabel y

$H_0 : \beta \neq 0$ , ada pengaruh antara variabel x dengan variabel y

#### 4. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat yaitu dengan mengkuadratkan koefisien yang di temukan.

Dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

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

Keterangan :

D = Koefisien Determinasi

$r^2$  = Koefisien Korelasi

100% = Persentase Kontribusi

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Deskripsi Data

Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 13 pernyataan variabel ( $X_1$ ), 18 pernyataan variabel ( $X_2$ ), dan 15 pernyataan variabel ( $Y$ ) dimana yang menjadi variabel  $X_1$  adalah budaya organisasi, yang menjadi variabel  $X_2$  adalah kepemimpinan transformasional dan yang menjadi variabel  $Y$  adalah kepuasan kerja pegawai. Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 53 pegawai sebagai sampel.

Ketentuan diatas berlaku baik didalam menghitung  $X_1$  dan  $X_2$  maupun variabel  $Y$  dengan menggunakan metode skala *likert*.

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

Pernyataan	Bobot
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

##### 2. Karakteristik Responden

Adapun karakteristik yang terdapat di dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan dan lama bekerja.

**a. Jenis Kelamin**

Hasil frekuensi jawaban responden berdasarkan jenis kelamin pegawai PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera ditunjukkan pada tabel berikut:

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

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	29	54,7	54,7	54,7
Perempuan	24	45,3	45,3	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Sumber : Output SPSS, diolah Peneliti, 2019

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki terdiri dari 29 responden (54,7%), dan responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 24 responden (45,3%).

**b. Usia**

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

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-29 Tahun	28	52,8	52,8	52,8
30-39 Tahun	24	45,3	45,3	98,1
40-49 Tahun	1	1,9	1,9	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Sumber : Output SPSS, diolah Peneliti, 2019

Dilihat dari data tabel persentase di atas berdasarkan karakteristik usia, mayoritas responden memiliki usia pada kelompok usia 20-29 tahun sebanyak 28 orang (52,8%) dan minoritas pada kelompok usia dengan rentang 40 - 49 tahun sebanyak 1 orang (1,9%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karakteristik usia responden lebih banyak didominasi pada rentang usia 20-29 tahun.

### c. Jenjang Pendidikan

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

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	4	7,5	7,5	7,5
	Diploma	18	34,0	34,0	41,5
	S1	31	58,5	58,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Sumber : Output SPSS, diolah Peneliti, 2019

Dari tabel persentase karakteristik jenjang pendidikan responden di atas menunjukkan bahwa dalam penelitian ini mayoritas responden pada tingkat pendidikan S1 sebanyak 31 orang (58,5%), jenjang Diploma sebanyak 18 orang (34,0%) dan minoritas responden pada jenjang SMA sebanyak 4 orang (7,5%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penelitian ini lebih didominasi pada tingkat pendidikan S1.

### d. Masa Bekerja

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel IV.5**  
**Karakteristik Responden Masa Bekerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<1 Tahun	1	1,9	1,9	1,9
	1 Tahun	2	3,8	3,8	5,7
	2 Tahun	6	11,3	11,3	17,0
	3 Tahun	6	11,3	11,3	28,3
	>3 Tahun	38	71,7	71,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Dari tabel diatas dapat menunjukkan bahwa terdapat sebanyak 38 responden (71,7%) yang telah bekerja lebih dari 3 tahun. Jumlah tersebut paling banyak diantara responden lain yang menjadi sampel penelitian.

### 3. Analisis Variabel Penelitian

Untuk lebih membantu, berikut ini penulis sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan yaitu :

**Tabel IV.6**  
**Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>)**

Alternatif Jawaban												
No. Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	2	3,8%	14	26,4%	30	56,2%	5	9,4%	2	3,8%	53	100%
2	10	18,9%	36	67,9%	7	13,2%	0	0	0	0	53	100%
3	10	18,9%	32	60,4%	10	18,9%	1	1,9%	0	0	53	100%
4	11	20,8%	37	69,8%	4	7,5%	1	1,9%	0	0	53	100%
5	13	24,5%	31	58,5%	8	15,1%	1	1,9%	0	0	53	100%
6	1	1,9%	39	73,6%	11	20,8%	2	3,8%	0	0	53	100%
7	8	15,1%	44	83,0%	1	1,9%	0	0	0	0	53	100%
8	6	11,3%	37	69,8%	9	17,0%	1	1,9%	0	0	53	100%
9	18	34,0%	28	52,8%	7	13,2%	0	0	0	0	53	100%
10	7	13,2%	29	54,7%	13	24,5%	3	5,7%	1	1,9%	53	100%
11	0	0	27	50,9%	21	31,9%	4	7,5%	1	1,9%	53	100%
12	7	13,2%	37	69,8%	7	13,2%	2	3,8%	0	0	53	100%
13	6	11,3%	36	67,9%	9	17,0%	2	3,8%	0	0	53	100%

Sumber : Hasil Penelitian Diolah

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban pertama mengenai dalam organisasi pencapaian harus lebih penting daripada proses, responden menjawab kurang setuju dengan persentase sebesar 56,2%

2. Jawaban kedua mengenai dalam organisasi orang mencurahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 67,9%
3. Jawaban ketiga mengenai pegawai bersikap terbuka kepada pegawai lain, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 60,4%
4. Jawaban keempat dalam organisasi setiap orang mengetahui apa tujuan dan pentingnya pekerjaan, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 69,8%
5. Jawaban kelima kerjasama antar departemen dapat terjalin dengan baik, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 58,5%
6. Jawaban keenam mengenai Koordinasi antar unit di kantor berjalan dengan baik, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 73,6%
7. Jawaban ketujuh mengenai pegawai bersifat hangat (ramah) dalam pergaulannya, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 83,0%
8. Jawaban kedelapan mengenai pegawai bersikap terbuka kepada pegawai lain, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 69,8%
9. Jawaban kesembilan mengenai pengambilan keputusan disentralisasikan di puncak (*top management*), responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 52,8%
10. Jawaban kesepuluh mengenai kehidupan pegawai adalah urusannya masing-masing, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 54,7%

11. Jawaban kesebelas mengenai pegawai diijinkan untuk metode kerjanya sendiri, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 50,9%

12. Jawaban keduabelas mengenai kami merasa bangga dan dihargai di perusahaan, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 69,8%

13. Jawaban ketigabelas mengenai terdapat kesetiaan antara pegawai dengan manajemen, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 67,9%

Kesimpulan secara umum bahwa budaya organisasi dalam perusahaan sudah baik karena pimpinan membarikan keleluasaan bagi para pegawainya dalam menyelesaikan pekerjaan.

**Tabel IV.7**  
**Skor Angket Untuk Variabel Kepemimpinan Transformasional (X<sub>2</sub>)**

Alternatif Jawaban												
No. Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	9	17,0%	34	64,2%	7	13,2%	2	3,8%	1	1,9%	53	100%
2	4	7,5%	38	71,7%	7	13,2%	3	5,7%	1	1,9%	53	100%
3	6	11,3%	41	77,4%	5	9,4%	0	0	1	1,9%	53	100%
4	2	3,8%	44	79,2%	5	9,4%	3	5,7%	1	1,9%	53	100%
5	4	7,5%	39	73,6%	7	13,2%	2	3,8%	1	1,9%	53	100%
6	8	15,1%	42	79,2%	1	1,9%	2	3,8%	0	0	53	100%
7	5	9,4%	35	66,0%	10	18,9%	1	1,9%	2	3,8%	53	100%
8	7	13,2%	37	69,8%	5	9,4%	2	3,8%	2	3,8%	53	100%
9	7	13,2%	35	66,0%	7	13,2%	4	7,5%	0	0	53	100%
10	7	13,2%	37	69,8%	7	13,2%	1	1,9%	1	1,9%	53	100%
11	6	11,3%	38	71,7%	7	13,2%	2	3,8%	0	0	53	100%
12	6	11,3%	36	67,9%	9	17,0%	2	3,8%	0	0	53	100%

13	5	9,4%	39	73,6%	7	13,2%	2	3,8%	0	0	53	100%
14	4	7,5%	40	75,5%	7	13,2%	2	3,8%	0	0	53	100%
15	2	3,8%	37	69,8%	13	24,5%	1	1,9%	0	0	53	100%
16	4	7,5%	33	62,3%	14	26,4%	2	3,8%	0	0	53	100%
17	3	5,7%	38	71,7%	10	18,9%	2	3,8%	0	0	53	100%
18	3	5,7%	37	69,8%	12	22,6%	1	1,9%	0	0	53	100%

Sumber : Hasil Penelitian Diolah

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban pertama mengenai atasan mempunyai pribadi yang menyenangkan, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 64,2%
2. Jawaban kedua mengenai pemimpin memiliki sifat yang menarik perhatian, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 71,7%
3. Jawaban ketiga mengenai pimpinan menyapa ketika bertemu pegawai, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 77,4%
4. Jawaban keempat mengenai percaya dengan pimpinan, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 79,2%
5. Jawaban kelima mengenai mengagumi atasan, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 73,6%
6. Jawaban keenam mengenai menghormati atasan, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 79,2%
7. Jawaban tujuh mengenai atasan bisa dijadikan pelatih untuk melatih bawahan bekerja lebih terampil, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 66,0%

8. Jawaban kedelapan mengenai atasan bisa menjadi penasihat apabila bawahan mendapat masalah, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 69,8%
9. Jawaban kesembilan mengenai atasan merupakan guru fasilitator antara bawahan dengan perusahaan, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 66,0%
10. Jawaban kesepuluh mengenai atasan orang yang dapat dipercaya dan peduli, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 69,8%
11. Jawaban kesebelas mengenai atasan mampu memberikan masukan yang inovatif untuk keberhasilan pekerjaan, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 71,7%
12. Jawaban keduabelas mengenai atasan memiliki kreatifitas yang tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 67,9%
13. Jawaban ketigabelas mengenai atasan mampu memunculkan ide baru untuk kemajuan perusahaan, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 73,6%
14. Jawaban keempatbelas mengenai atasan mampu mendorong bawahan untuk menyampaikan ide baru untuk perusahaan, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 75,5%
15. Jawaban kelimabelas mengenai pimpinan menyampaikan ide atau gagasan yang kreatif, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 69,8%

16. Jawaban keenambelas mengenai pegawai termotivasi oleh pimpinan datang sebelum jam kerja dimulai, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 62,3%
17. Jawaban ketujuhbelas mengenai pimpinan bisa menjadi contoh yang baik, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 71,7%
18. Jawaban kedelapanbelas mengenai pimpinan memberikan pelatihan dan pengembangan sesuai bidang pegawai, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 69,8%

Kesimpulan secara umum bahwa kepemimpinan transformasional didalam perusahaan sudah baik, sudah mampu memberikan motivasi dan perhatian kepada bawahannya.

**Tabel IV.8**  
**Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja Pegawai (Y)**

Alternatif Jawaban												
No. Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	5	9,4%	44	83,0%	2	3,8%	1	1,9%	1	1,9%	53	100%
2	6	11,3%	44	83,0%	1	1,9%	2	3,8%	0	0	53	100%
3	10	18,9%	43	81,1%	0	0	0	0	0	0	53	100%
4	11	20,8%	38	71,7%	4	7,5%	0	0	0	0	53	100%
5	13	24,5%	40	75,5%	0	0	0	0	0	0	53	100%
6	10	18,9%	42	79,2%	1	1,9%	0	0	0	0	53	100%
7	13	24,5%	38	71,7%	2	3,8%	0	0	0	0	53	100%
8	5	9,4%	46	86,8%	2	3,8%	0	0	0	0	53	100%
9	6	11,3%	47	88,7%	4	8,3%	0	0	0	0	53	100%
10	9	17,0%	40	75,5%	4	7,5%	0	0	0	0	53	100%

11	4	7,5%	43	81,1%	4	7,5%	1	1,9%	1	1,9%	53	100%
12	1	1,9%	45	84,9%	5	9,4%	1	1,9%	1	1,9%	53	100%
13	5	9,4%	38	71,7%	8	15,1%	1	1,9%	1	1,9%	53	100%
14	4	7,5%	38	71,7%	10	18,9%	1	1,9%	0	0	53	100%
15	8	15,1%	34	64,2%	9	17,0%	1	1,9%	1	1,9%	53	100%

Sumber : Hasil Penelitian Diolah

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban pertama mengenai gaji yang diterima sudah sesuai dengan beban atau tanggung jawab yang dipikul, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 83,0%
2. Jawaban kedua mengenai sistem pemberian gaji sudah sesuai, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 83,0%
3. Jawaban ketiga mengenai berusaha untuk melakukan pekerjaan melakukan pekerjaan dengan penuh rasa tanggung jawab, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 81,1%
4. Jawaban keempat mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 71,7%
5. Jawaban kelima memiliki hubungan baik dengan rekan kerja, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 75,5%
6. Jawaban keenam mengenai rekan kerja menyenangkan, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 79,2%
7. Jawaban ketujuh mengenai menjalin keakraban dengan rekan kerja baik didalam maupun diluar perusahaan, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 71,7%

8. Jawaban kedelapan mengenai meminta rekan kerja melakukan pekerjaan tertentu, pekerjaan tersebut selesai dengan baik, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 86,8%
9. Jawaban kesembilan mengenai puas dengan hasil kerja yang dikerjakan bersama rekan kerja, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 88,7%
10. Jawaban kesepuluh mengenai manajer memberikan dukungan kepada pegawai, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 75,5%
11. Jawaban kesebelas mengenai supervisor memperhatikan keluhan dan permasalahan yang dihadapi pegawai, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 81,1%
12. Jawaban keduabelas mengenai manajer memberikan dukungan kepada pegawai, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 75,5%
13. Jawaban ketigabelas mengenai supervisor senantiasa mengawasi pekerjaan pegawai sampai selesai, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 71,7%
14. Jawaban keempatbelas mengenai pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk dipromosikan, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 81,1%
15. Jawaban kelimabelas mengenai hasil kerja yang baik menghasilkan promosi jabatan pada pegawai, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 81,1%

Kesimpulan secara umum bahwa kepuasan kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sudah cukup tinggi, artinya pegawai sudah memiliki

kepuasan kerja yang baik. Hal ini terlihat dari jawaban responden yang mayoritas menjawab setuju.

#### 4. Analisis Data

##### a. Analisis Regresi Linear Berganda

Hasil analisis regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut ini:

**Tabel IV.9**  
**Analisis Regresi Linear Berganda**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	39,232	4,161		9,428	,000
	Budaya Organisasi	,278	,084	,399	3,324	,002
	Kepemimpinan Transformasional	,112	,040	,337	2,804	,007

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja  
Sumber : Output SPSS, diolah Peneliti, 2019

Berdasarkan tabel IV.9 diatas diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 39,232 + 0,278X_1 + 0,112X_2$$

Dimana :

Nilai konstanta sebesar 39,232 apabila variabel budaya organisasi ( $X_1$ ), kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ), dianggap nol, maka kepuasan kerja pegawai ( $Y$ ) pada perusahaan adalah sebesar 39,232.

Nilai Koefisien budaya organisasi ( $X_1$ ) sebesar 0,278 menyatakan bahwa setiap kenaikan budaya organisasi satu kali maka kinerja pegawai ( $Y$ ) akan mengalami kenaikan sebesar 0,278.

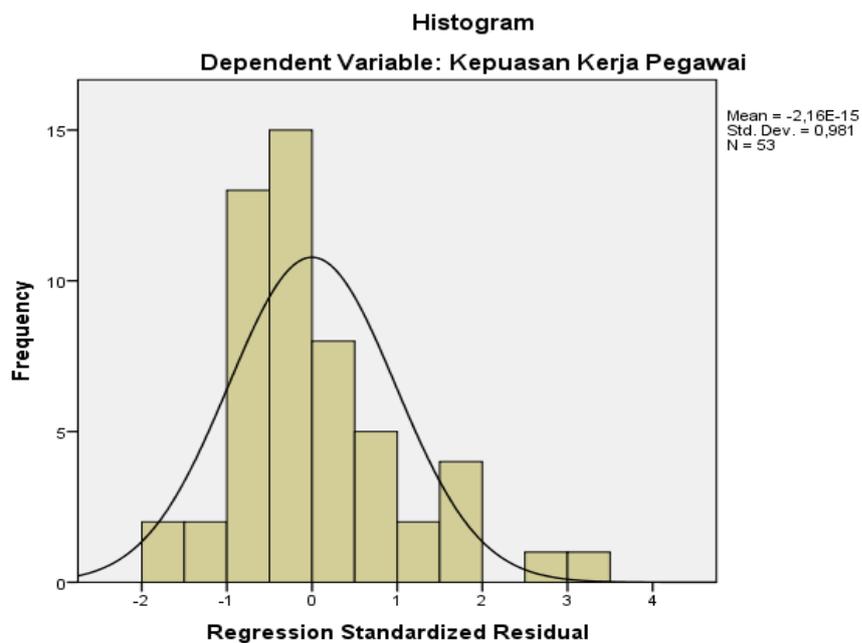
Nilai Koefisien kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) sebesar 0,112 menyatakan bahwa setiap kenaikan budaya organisasi satu kali maka kinerja pegawai ( $Y$ ) akan mengalami kenaikan sebesar 0,112.

## b. Asumsi Klasik

### 1) Uji Normalitas Data

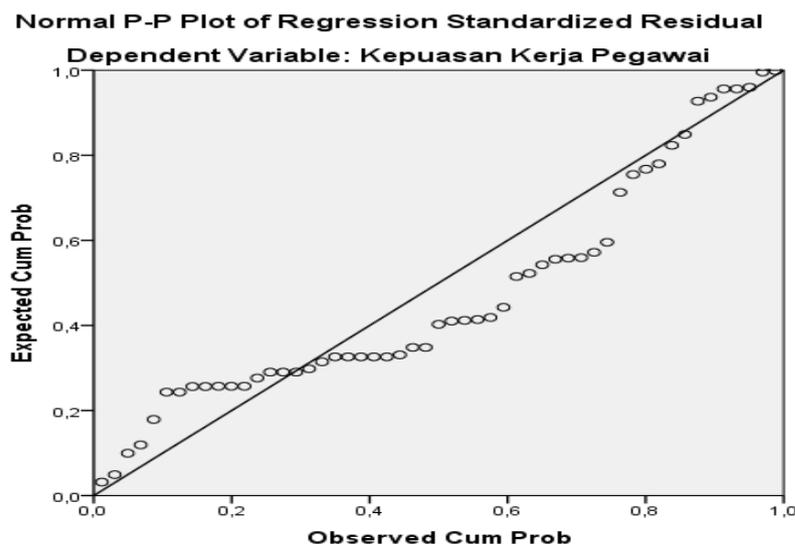
Tujuan dilakukannya uji normalitas tentu saja untuk mengetahui apakah suatu variabel normal atau tidak. Normal disini dalam arti mempunyai distribusi data yang normal. Normal atau tidaknya data berdasarkan patokan distribusi normal data dengan mean dan standar deviasi yang sama. Jadi uji normalitas pada dasarnya melakukan perbandingan antara data yang kita miliki dengan berdistribusi normal yang memiliki mean dan standar deviasi yang sama dengan data.

Berikut ini merupakan hasil pengujian dengan menggunakan analisis grafik dan PP-Plots.



**Gambar IV.1**  
**Grafik Histogram**

Berdasarkan gambar IV.1 diatas terlihat bahwa grafik histogram menunjukkan adanya gambaran pola data yang baik. Kurva *dependent* dan *regression standarized residual* membentuk gambar seperti lonceng dan mengikuti arah garis diagonal sehingga memenuhi asumsi normalitas.



**Gambar IV.2**  
**Penelitian menggunakan P-Plot**

Hasil kurva normal *probability plot* memperlihatkan bahwa titik – titik pada grafik terlihat menempel dan mengikuti garis diagonalnya, sehingga berdasarkan kurva normal *probability plot*, data yang digunakan berdistribusi normal

## 2) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen, karena korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi linear berganda. Jika ada korelasi yang tinggi di antara variabel-variabel bebasnya, maka hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya

menjadi terganggu Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat VIF antar variabel independen. Jika VIF menunjukkan angka lebih kecil dari 10 menandakan tidak terdapat gejala multikolinearitas. Disamping itu, suatu model dikatakan terdapat gejala multikolinearitas jika nilai VIF diantara variabel independen lebih besar dari 10. Berikut adalah hasil uji multikolonieritas :

**Tabel IV.10**  
**Uji Multikolinearitas**

Model		Coefficients <sup>a</sup>						Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF	
		B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	39,232	4,161		9,428	,000			
	Budaya Organisasi	,278	,084	,399	3,324	,002	,877	1,140	
	Kepemimpinan Transformasional	,112	,040	,337	2,804	,007	,877	1,140	

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Pegawai  
Sumber : Output SPSS, diolah Peneliti, 2019

Pada tabel IV.10 dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut :

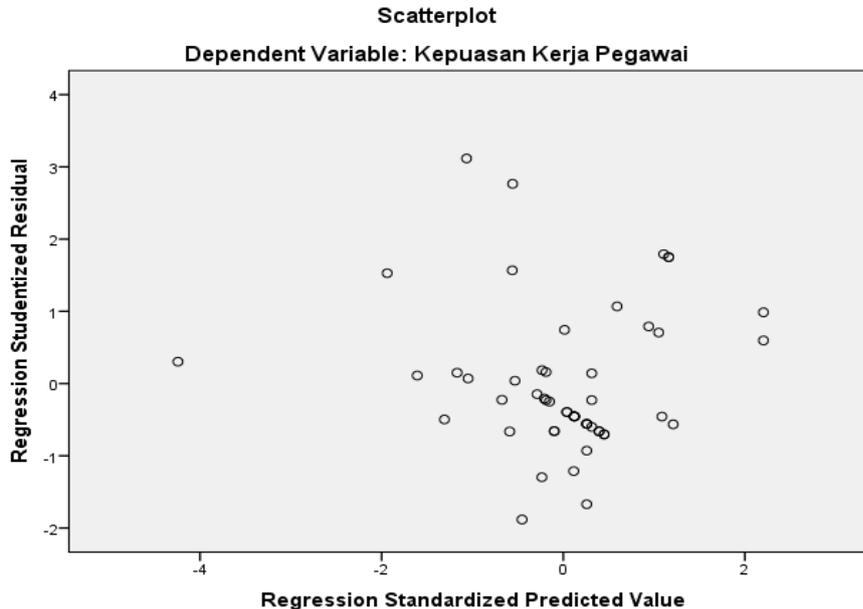
1. Budaya organisasi ( $X_1$ ) dengan nilai *tolerance* sebesar 0,887 lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF sebesar 1,14 lebih kecil dari 10.
2. Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ ) dengan nilai *tolerance* sebesar 0,887 lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF sebesar 1,14 lebih kecil dari 10.

Karena nilai *tolerance* yang diperoleh untuk setiap variabel lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF diperoleh untuk setiap variabel lebih kecil dari 10, maka artinya data variabel budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional dari adanya gejala multikolinearitas.

### 3) Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas dimaksudkan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain.

Jika variance dari residual satu pengamatan kepengamatan lain tetap, maka *homokedastisitas* dan jika berbeda disebut *heteroskedastisitas*. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Deteksi ada tidaknya problem heteroskedastisitas adalah dengan media grafik *scatteplot*, apabila grafik membentuk pola khusus maka model terdapat heteroskedastisitas. Tetapi, jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas adalah sebagai berikut :



**Gambar IV.3**  
**Uji Heterokedastisitas**

Grafik *scatter plots* memperlihatkan bahwa titik-titik pada grafik tidak bisa membentuk pola tertentu yang jelas, dimana titik-titik menyebar diatas dan di

bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga grafik tersebut tidak bisa dibaca dengan jelas. Hasil ini memperlihatkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 4) Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1 (sebelumnya). Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang tahun yang berkaitan satu dengan yang lainnya. Hal ini sering ditemukan pada time series. Ada berbagai cara untuk menguji adanya autokorelasi, seperti metode grafik, uji LM, Uji Runs, Uji BG (Breusch Godfrey), dan DW (Durbin Watson). Pada penelitian ini, uji autokorelasi dilakukan dengan menggunakan uji DW (Durbin Watson) yang mana memiliki persyaratan yakni Jika d terletak antar dU dan (4-dU), maka hipotesis nol diterima, yang berarti tidak ada autokorelasi.

**Tabel IV.11**  
**Uji Autokorelasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,606 <sup>a</sup>	,367	,342	2,72563	1,732

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformatif, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Pegawai

Sumber : Output SPSS, diolah Peneliti, 2019

Pada tabel IV.11 menunjukkan bahwa nilai DW yang diperoleh adalah sebesar 1,732. Nilai dl sebesar 1,480 dan du sebesar 1,636. Nilai DW yang diperoleh lebih besar dari nilai du dan lebih kecil dari nilai  $(4-du) = (4-1,623=2,364)$  yaitu  $1,480 < 1,732 < 2,364$  yang berarti bahwa tidak terjadi autokorelasi.

### c. Uji Hipotesis

#### 1) Secara Parsial (Uji Statistik t)

Uji – t ini digunakan untuk membuktikan adanya pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformational dan budaya kerja terhadap kinerja.

Ketentuan t tabel (Nurgiyantoro, dkk, 2004, hal. 192) :

$$\alpha = 0,05 \text{ (satu sisi)} ; n - 1 = 53 - 1 = 52, \text{ maka } t \text{ tabel} = 1675$$

Ketentuan penerimaan hipotesis yaitu :

1.  $H_0$  ditolak bila  $\text{sig.} > 0,05$  atau  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$
2.  $H_0$  diterima bila  $\text{sig.} < 0,05$  atau  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$

Berdasarkan hasil pengolahan dengan program SPSS maka di dapat hasil uji

– t, yang hasilnya dirangkum pada tabel berikut ini :

**Tabel IV.12**  
**Uji Parsial (Uji t)**

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	39,232	4,161		9,428	,000
	Budaya Organisasi	,278	,084	,399	3,324	,002
	Kepemimpinan Transformasional	,112	,040	,337	2,804	,007

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Pegawai  
Sumber : Output SPSS, diolah Peneliti, 2019

Dari tabel IV.12 dapat dilihat hasil uji statistik secara parsial sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi ( $X_1$ ) diperoleh  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 3,324 dengan nilai signifikan 0,002 sedangkan  $t_{\text{tabel}}$  1,67 dengan nilai signifikan 0,05. Kesimpulannya  $t_{\text{hitung}} (3,324) > t_{\text{tabel}} (1,67)$  dengan nilai signifikan  $0,002 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti bahwa secara parsial Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Pegawai (Y) pada perusahaan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera.

2. Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ ) diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2,804 dengan nilai signifikan 0,007 sedangkan  $t_{tabel}$  1,67 dengan nilai signifikan 0,05. Kesimpulannya  $t_{hitung}$  (2,804) >  $t_{tabel}$  (1,67) dengan nilai signifikan 0,007 < 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti bahwa secara parsial Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada perusahaan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera.

## 2) Secara Simultan (Uji-F)

Uji – F ini digunakan untuk membuktikan adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap kinerja yang signifikan antara secara simultan. Ketentuan penerimaan hipotesis yaitu :

1.  $H_a$  ditolak bila sig. > 0,05
2.  $H_a$  diterima bila sig. < 0,05

Berdasarkan hasil pengolahan dengan program SPSS maka di dapat hasil uji – F, yang hasilnya dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel IV.13**  
**Uji Simultan (Uji F)**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	215,529	2	107,764	14,506	,000 <sup>b</sup>
	Residual	371,453	50	7,429		
	Total	586,981	52			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi

Sumber : Output SPSS, diolah Peneliti, 2019

Pada tabel IV.13 uji-F diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 14,506 dengan nilai signifikan 0,000 pada  $F_{tabel}$  dengan signifikan 0,05, nilai  $F_{tabel}$  sebesar 3,18, maka diperoleh  $F_{hitung} (14,506) > F_{tabel} (3,18)$  dengan nilai signifikan 0,000 dibawah nilai 0,05 yang menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi ( $X_1$ ), kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai (Y) pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera.

### 3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah angka yang menunjukkan besarnya derajat atau kemampuan distribusi variabel independen (X) dalam menjelaskan dan menerangkan variabel dependen (Y). Semakin besar koefisien determinasi adalah nol dan satu ( $0 < R^2 < 1$ ). Berikut ini nilai koefisien determinasi :

**Tabel IV.14**  
**Koefisien Determinasi**

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,606 <sup>a</sup>	,367	,342	2,72563	1,732

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Pegawai

Sumber : Output SPSS, diolah Peneliti, 2019

Berdasarkan tabel IV.14 diatas dapat dilihat *R Square* sebesar 0,367 atau 36,7% yang berarti bahwa hubungan antara kepuasan kerja pegawai (Y) dengan budaya organisasi ( $X_1$ ), kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) adalah kuat. Pada tabel juga ditunjukkan nilai *R Square* yaitu sebesar 0,367 atau 36,7% yang artinya variasi dari kepuasan kerja pegawai (Y) dengan budaya organisasi ( $X_1$ ), kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) sedangkan sisanya 63,3% variabel-variabel lain yang tidak diteliti misalnya disiplin, kinerja dan variabel lainnya.

Pada tabel 4.13 diatas, tingkat hubungan antara variabel terikat yaitu kepuasan kerja pegawai (Y) dengan variabel bebas yaitu budaya organisasi ( $X_1$ ), kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) secara bersama-sama menunjukkan nilai R yaitu sebesar 0,367 atau 36,7% dengan tingkat hubungan yang rendah seperti dapat dilihat pada tabel 4.15 berikut :

**Tabel IV.15**  
**Interprestasi Koefesien Korelasi**

<b>Interval Koefesien</b>	<b>Tingkat Hubungan</b>
0,80 – 1,000	Sangat Kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,40 – 0,599	Cukup Kuat
0,20 – 0,399	Rendah
0,00 – 0,199	Sangat Rendah

## **B. Pembahasan**

### **1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Dari hasil uji budaya organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (Y). Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil  $t_{hitung}$  (2,639) >  $t_{tabel}$  (1,67) dengan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Hasil penelitian diatas selaras dengan pendapat salah satu pegawai dimana budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi. Budaya organisasi dapat menjadi pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Selain itu,

budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja dalam menciptakan kepuasan kerja.

Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja pegawai, atau dengan kata lain dengan adanya budaya organisasi yang baik maka kepuasan pegawai dalam bekerja akan tinggi. Sedangkan pengaruh yang signifikan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh nyata (berarti) terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jasman (2015) bahwa ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai.

## **2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Dari hasil uji statistik kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai ( $Y$ ). Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil  $t_{hitung} (2,804) > t_{tabel} (1,67)$  dengan nilai signifikan  $0,007 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi keberhasilan manajemen organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan mampu mendorong motivasi organisasi sehingga produktivitas, loyalitas dan kepuasan bawahan atau anggota organisasi meningkat. Pada awalnya banyak yang berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan, namun dengan berkembangnya pengetahuan diketahui bahwa terbentuknya kepemimpinan yang efektif dapat dipelajari.

Hasil penelitian diatas selaras dengan pendapat atau penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muhammad Irfan Nasution (2018) bahwa ada pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Siagian (2005) yang berpendapat bahwa peranan para pimpinan dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya.

Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, perlu adanya suatu dorongan agar para pegawainya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kepuasan kerja pegawainya akan tinggi.

Hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Siagian (2005) yang berpendapat bahwa peranan para pimpinan dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi**

#### **Terhadap Kinerja Pegawai**

Pengujian yang dilakukan secara simultan menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi ( $X_1$ ), kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai ( $Y$ ) pada perusahaan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera Medan. Dikarenakan hasil  $F_{hitung} (14,506) > F_{tabel} (3,18)$  dengan nilai signifikan 0,000 dibawah nilai 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan. Kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Apabila yang didapat karyawan lebih rendah dari yang diharapkan, maka akan menyebabkan karyawan tidak puas. Perum Damri hendaknya senantiasa memantau kepuasan kerja para karyawan karena hal tersebut besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja seseorang individu tergantung karakteristik individu dan situasi pekerjaan. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan system nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya. Karyawan yang sudah memiliki kepuasan kerja merasa bahwa pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya selalu dapat memperhatikan aspirasi dan juga dapat mengatur tugas-tugas yang harus diperhatikan dengan baik, akan dapat menimbulkan suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut. Pada akhirnya apabila kepemimpinan sudah dilaksanakan dengan baik maka budaya organisasi yang baik dapat terbentuk secara alamiah. Budaya organisasi dapat pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Selain itu, budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja dalam menciptakan kepuasan kerja.

Dengan nilai *R Square* yaitu sebesar 0,367 atau 36,7% yang artinya variabel budaya organisasi ( $X_1$ ), kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai ( $Y$ ) sebesar 36,7% sedangkan sisanya

63,3% variabel-variabel lain yang tidak diteliti misalnya lingkungan kerja, disiplin kerja dan variabel lainnya.

Perusahaan harus meningkatkan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. KESIMPULAN**

Hasil penelitian dan pembahasan tentang Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera, maka penulis menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari hasil penelitian diketahui bahwa secara parsial  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ , maka yang ditunjukkan oleh nilai ini  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$   $3,324 > 1,67$ , maka dapat diartikan adanya pengaruh variabel bebas  $X_1$  (Budaya Organisasi) terhadap variabel Y (Kepuasan Kerja Pegawai) pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera .
2. Dari hasil penelitian diketahui bahwa secara parsial  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ , maka yang ditunjukkan oleh nilai ini  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$   $2,804 > 1,67$ , maka dapat diartikan adanya pengaruh variabel bebas  $X_2$  (Kepemimpinan Transformasional) terhadap variabel Y (Kepuasan Kerja Pegawai) pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera .
3. Dari hasil penelitian diketahui bahwa secara simultan  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  yang ditunjukkan oleh nilai  $F_{hitung}$   $14,506 > F_{tabel}$   $3,18$ , maka dapat diartikan adanya pengaruh  $X_1$  (Budaya Organisasi)  $X_2$  (Kepemimpinan Transformasional) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Y kepuasan kerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera.

**B. SARAN**

1. Perusahaan diharapkan lebih menjaga atau meningkatkan penerapan budaya organisasi yang ada pada lingkungan perusahaannya. Selain itu akan lebih baik apabila pemimpin dapat mengarahkan dan mengingatkan para pegawainya tentang pentingnya penerapan budaya organisasi ditempat kerja.
2. Pimpinan perusahaan hendaknya mempertahankan hubungan baik terhadap pegawai, penulis menyarankan sebaiknya pemimpin lebih mendengarkan masukan dan memperhatikan kebutuhan pegawainya dengan diadakan kegiatan khusus untuk membangun kekeluargaan pegawai diluar hari kerja. Dengan demikian akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik diantara semua pegawai.
3. Dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai, hendaknya perusahaan dapat menimbulkan kepercayaan dan moral yang baik bagi pegawai terhadap perusahaan, adanya kepercayaan di kalangan pegawai bahwa mereka akan menerima imbalan sesuai dengan kinerja yang dicapainya, yang merupakan sebagai rangsangan bagi pegawai untuk memperbaiki kepuasannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amri, Ricky Fabiano; Suhamomo & Rahardja, Edy (2016). “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan di Perusahaan (Studi Pada PT. Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang)”, *Jurnal Bisnis STRATEGI*, 25 (1) : 36-48.
- Andreas, Lako (2004), *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*, Cetakan pertama, Yogyakarta : Amara Books.
- Gultom, Dedek Kurniawan. (2014). “Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan, *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*. 14 (2) : 176-184.
- Hariandja, Marihot T.E. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S.P, (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, Malayu S.P, (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, PT Bumi Aksara, Jakarta
- Brahmasari, Ida Ayu, Suprayetno, Agus (2008). “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia), *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*”. 10 (2) : 124-135.
- Januri (2007). “Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Jabatan Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Empiris pada Kantor Akuntan di Medan”, *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*. 7 (2) : 139-160.
- Jufrizen (2017). “Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*. 18 (2) : 145-158.
- Jufrizen (2016). “Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. 17 (1) : 1-18.
- Juliandi, Azuar *et al.* (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis, Konsep & Aplikasi*. Medan: UMSU PRESS.

- Koesmono, H. Teman. (2005). "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan, pada Sub Sektor Industri Kayu Skala Menengah Jawa Timur", *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. 7 (2) : 171-188.
- Ras Muis, Muhammad; Jufrizen & Fahmi, Muhammad. (2018). "Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*. 1 (1) : 9-25.
- Mutia, Arda (2017). "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan", *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*. 18 (1) : 45-60.
- Nasution, Muhammad Irfan (2018). "Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan". *Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018 "Pemberdayaan dan Penguatan Daya Saing Bisnis Dalam Era Digital*.
- Purba, Elvitrianim (2016). "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PDAM Tirta Bina Labuhan Batu", *Jurnal Stindo Profesional*, 6 (1) : 1-9.
- Radiman & Jufrizen. (2010). "Efektivitas Budaya Organisasi Pelayanan Publik (Studi Kasus Di Beberapa Rumah Sakit Pemerintah Di Kota Medan)", *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 10 (1) : 44-67.
- Ritawati, Agustina (2013). "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya", *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*. 9 (1) : 82-93.
- Rivai, Veithzal; Bachtiar; Amar, Boy Rafli. (2014), *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi 1, Cetakan kedua, Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- Robbins, P. Stephen, 2001. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid I, Edisi Kedelapan, Prenhallindo, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. (2008). *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi, Aplikasi. Jilid 1 Edisi Bahasa Indonesia*. Pren hall Indo.
- Saripuddin, Jasman (2015). "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan", *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 3 (2) : 1-12.

- Sekaran, Uma, (2006). *Research Methods For Business, Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Buku 2 Edisi 4, Jakarta : Salemba Empat.
- Sinambela, Lijan Poltak (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Sugiyono (2017). *Metode Penelitian, Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Cetakan Ke-25, Bandung : CV.ALFABETA.
- Sugiyono (2015). *Cara Mudah Menyusun : Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Cetakan Ke-25, Bandung : CV.ALFABETA.
- Sunyoto, Danang, (2012). *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cetakan Kesepuluh, Center For Academic Publishing Service, Yogyakarta.
- Sutrisno, Edy, (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana, Jakarta.
- Taurisa, Chaterina Melina dan Ratnawati, Intan. 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, 19 (2) :170 – 187.
- Tika, Pabundu (2010), *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan ketiga, Jakarta : PT. Bumi Aksara .
- Wahyu Satrio Winarto (2015). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Umum Damri*. Skripsi S1, Universitas Negeri Yogyakarta. Yogyakarta. Tidak Dipublikasikan.
- Wirawan (2013), *Kepemimpinan, Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, Edisi 1, Cetakan1, Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada
- Wirawan (2008), *Budaya dan Iklim Organisasi*, Cetakan kedua, Jakarta : Salemba Empat.
- Wirawan (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian: Aplikasi Dalam Organisasi Bisnis, Pemerintah, Pemerintahan dan Pendidikan* Cetakan kesatu, Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Yukl, Gary (2008). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Alih Bahasa Budi Suprianto, Edisi Kelima, Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### Data Pribadi

Nama : Habib  
NPM : 1505160962  
Tempat dan Tanggal Lahir : Medan, 06 Agustus 1996  
Jenis Kelamin : Laki – laki  
Agama : Islam  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Alamat : Jl. Bromo Gg. Amanah No.13B Kec.  
Medan Area Medan  
Anak Ke : 4 dari 5 bersaudara

### Nama Orang Tua

Nama Ayah : Paiman  
Nama Ibu : Marsih  
Alamat : Jl. Bromo Gg. Amanah No.13B Kec.  
Medan Area Medan

### Pendidikan Formal

1. SD Swasta Al-Ittihadiyah Medan Tamat 2008
2. Mts Swasta Al-Ittihadiyah Medan Tamat 2011
3. SMK Swasta Indonesia Membangun 1 Medan Tamat 2014
4. 2015 – 2019, tercatat sebagai Mahasiswa pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan, Maret 2019

**HABIB**  
**NPM : 1505160962**