

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI, DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI
BADAN PENDAPATAN DAERAH KOTA MEDAN**

TUGAS AKHIR

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

NAMA : NADILA RAHMADANI HRP
NPM : 2205160111
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : MANAJEMEN SDM

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2026**



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

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Kamis, tanggal 05 Maret 2026, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : NADILA RAHMADANI HARAHAP
NPM : 2205160111
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI BADAN PENDAPATAN DAERAH KOTA MEDAN

Dinyatakan : (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


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


MUSLIH, SE.M, Si

Pembimbing


Assof. Prof. Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris


Dr. RADIMAN, S.E., M.Si


Assof. Prof. Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama Lengkap : NADILA RAHMADANI HARAHAP
N.P.M : 2205160111
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul : PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN
KERJA PEGAWAI BADAN PENDAPATAN DAERAH
KOTA MEDAN

Disetujui dan telah memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan tugas akhir.

Medan, Februari 2026

Pembimbing Tugas Akhir



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

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



AGUS SANI, S.E., M.Sc.

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



DR. RADIMAN, S.E., M.Si.



UMSU
Regul | Cerdas | Terpercaya

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

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Nadila Rahmadani Harahap
PM : 2205160111
Dosen Pembimbing : Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si.
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Medan

| Item | Hasil Evaluasi | Tanggal | Paraf Dosen |
|----------------------------------|---|---------------------|-------------|
| Bab 1 | ✓ | | |
| Bab 2 | ✓ | | |
| Bab 3 | ✓ | | |
| Bab 4 | Ditkuis foto tawar paku. Fu didukung oleh Risat paku. & fakta? | 26/26 /07 | ✓ |
| Bab 5 | Ditkuis foto kempl & sara | 05/26 /02 | ✓ |
| Daftar Pustaka | Redon Masduki | 14/02 ²⁶ | ✓ |
| Persetujuan Sidang Meja Hijau | All sidng Meja Hijau | 23/26 /02 | ✓ |

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

AGUS SANI, S.E., M.Sc.

Medan, Februari 2026
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

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



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : **Nadila Rahmadani Harahap**
NPM : **2205160111**
Program Studi : **Manajemen**
Konsentrasi : **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dengan ini menyatakan bawah Tugas Akhir saya yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Medan”** adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan



Nadila Rahmadani Harahap

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI BADAN PENDAPATAN DAERAH KOTA MEDAN

**NADILA RAHMADANI HRP
NPM: 2205160111**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238
Email : nadilarahmadani0804@gmail.com

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja. Untuk mengetahui dan menganalisis Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja. Untuk mengetahui dan menganalisis Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan. Didalam penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif untuk mengetahui hubungan setiap variabel. Data yang disajikan dalam bentuk data kuantitatif yakni menguji dan menganalisis data dengan perhitungan angka-angka dan kemudian menarik kesimpulan dan pengujian tersebut. Dalam penelitian ini objek yang diteliti adalah Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan dengan populasi 206 orang dan sampel sebanyak 67 orang dengan penarikan sampel menggunakan rumus slovin. Hasil peneletian ini adalah Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dan Kepemimpinan, Komunikasi dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Komunikasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, COMMUNICATION, AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION AT THE MEDAN CITY REGIONAL REVENUE AGENCY

**NADILA RAHMADANI HRP
NPM: 2205160111**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238
Email : nadilarahmadani0804@gmail.com

The purpose of this study is to determine and analyze the influence of Leadership on Job Satisfaction. To determine and analyze Communication on Job Satisfaction. To determine and analyze Organizational Culture on Job Satisfaction. To determine and analyze the influence of Leadership, Communication, and Organizational Culture on Job Satisfaction at the Medan City Regional Revenue Agency. This study uses an associative approach to determine the relationship between each variable. The data presented is quantitative, using numerical calculations to test and analyze data and then draw conclusions from these tests. This study focused on the Medan City Regional Revenue Agency, with a population of 206 employees and a sample size of 67 employees drawn using the Slovin formula. The results indicate that leadership significantly influences job satisfaction. Communication significantly influences job satisfaction. Organizational culture significantly influences job satisfaction. Leadership, communication, and organizational culture significantly influence job satisfaction at the Medan City Regional Revenue Agency.

Keywords: Leadership, Communication, Organizational Culture, and Job Satisfaction

KATA PENGANTAR



Assalamu'Alaikum Wr. Wb

Alhamdulillah rabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Selanjutnya tidak lupa pula peneliti mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penelitian ini merupakan kewajiban bagi peneliti guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul peneliti yaitu: **“Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Medan”**.

Dalam menyelesaikan tugas akhir ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan tugas akhir. Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar-besarnya terutama kepada:

1. Terima kasih untuk yang istimewa Ayahanda H.Yusuf Hamdani Harahap, SE Ibunda Hj. Hikmah Nazly Hasibuan, SE yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung peneliti dalam pembuatan Tugas akhir ini. Dan seluruh keluarga besar yang telah banyak memberikan dukungan moral, materi dan pendidikan kepada penulis serta kasih sayangnya yang tiada henti kepada penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Agusani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Radiman, S.E, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Hasrudy S.E, M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dan juga dosen pembimbing tugas akhir yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
5. Bapak Muhammad Shareza Hafiz S.E, M.Acc selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Agus Sani, SE. M.Sc selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Arif Pratama Marpaung, SE. M.M selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman

kepada peneliti, serta seluruh staff pegawai Fakultas Ekonomi yang telah membantu peneliti baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan tugas akhir ini.

9. Serta seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Peneliti hanya bisa berharap semoga Allah SWT membalas kebaikan kalian semua. Amin.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga tugas akhir ini dapat penulis lanjutkan dalam penelitian dan akhirnya dapat menyelesaikan tugas akhir yang menjadi salah satu syarat penulis menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Wassalammualaikum, Wr.Wb

Medan, Maret 2026
Penulis

Nadila Rahmadani Hrp
NPM : 2205160111

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|----------------|
| KATA PENGANTAR | i |
| DAFTAR ISI | iii |
| DAFTAR TABEL | vi |
| DAFTAR GAMBAR..... | viii |
| BAB 1. PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang | 1 |
| 1.2. Identifikasi Masalah | 7 |
| 1.3. Batasan Masalah | 8 |
| 1.4. Rumusan Masalah | 8 |
| 1.5. Tujuan Penelitian | 9 |
| 1.6. Manfaat Penelitian | 9 |
| BAB 2 KAJIAN PUSTAKA | 11 |
| 2.1. Landasan Teori | 11 |
| 2.1.1. Kepuasan Kerja | 11 |
| 2.1.1.1. Pengertian Kepuasan Kerja | 11 |
| 2.1.1.2. Faktor Faktor Kepuasan Kerja | 12 |
| 2.1.1.3. Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja | 13 |
| 2.1.1.4. Indikator Kepuasan Kerja | 15 |
| 2.1.2. Kepemimpinan | 16 |
| 2.1.2.1. Pengertian Kepemimpinan | 16 |
| 2.1.2.2. Faktor Faktor Kepemimpinan..... | 17 |
| 2.1.2.3. Manfaat Kepemimpinan | 19 |
| 2.1.2.4. Indikator Kepemimpinan..... | 21 |
| 2.1.3. Komunikasi | 22 |
| 2.1.3.1. Pengertian Komunikasi | 22 |
| 2.1.3.2. Faktor Faktor Komunikasi..... | 23 |
| 2.1.3.3. Tujuan dan Manfaat Komunikasi | 26 |
| 2.1.3.3. Indikator Komunikasi | 27 |
| 2.1.4. Budaya Organisasi..... | 28 |
| 2.1.3.1. Pengertian Budaya Organisasi..... | 28 |
| 2.1.3.2. Faktor Faktor Budaya Organisasi | 29 |
| 2.1.3.3. Tujuan dan Manfaat Budaya Organisasi | 30 |
| 2.1.3.3. Indikator Budaya Organisasi | 33 |
| 2.2 Kerangka Konseptual | 35 |
| 2.3 Hipotesis | 40 |
| BAB 3 METODE PENELITIAN | 42 |
| 3.1. Pendekatan Penelitian | 42 |
| 3.2 Definisi Oprasional | 42 |
| 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian | 44 |
| 3.4 Teknik Pengambilan Sampel | 45 |

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| 3.5 Teknik Pengumpulan Data | 47 |
| 3.6 Teknik Analisis Data | 49 |
| BAB 4 HASIL PENELITIAN | 55 |
| 4.1. Hasil Penelitian | 55 |
| 4.2. Pembahasan | 78 |
| BAB 5 PENUTUP..... | 84 |
| 5.1. Kesimpulan | 84 |
| 5.2. Saran | 84 |
| 5.3. Keterbatasan Penelitian | 85 |
| DAFTAR PUSTAKA | |
| LAMPIRAN | |

DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|---|----------------|
| Tabel 1.1 Pra Riset | 6 |
| Tabel 3.1 Indikator Variabel | 43 |
| Tabel 3.2 Waktu Penelitian | 44 |
| Tabel 3.3 Populasi | 45 |
| Tabel 3.4 Skala Pengukuran | 48 |
| Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden | 55 |
| Tabel 4.2 Umur Responden | 56 |
| Tabel 4.3 Jurusan Responden | 56 |
| Tabel 4.4 Lama menggunakan Responden | 57 |
| Tabel 4.5 Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja..... | 58 |
| Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Kepemimpinan | 60 |
| Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Komunikasi..... | 61 |
| Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi..... | 63 |
| Tabel 4.9 Uji Validitas | 65 |
| Tabel 4.10 Hasil Uji Realibilitas..... | 66 |
| Tabel 4.11 Uji Kolmogorov Smirnov | 69 |
| Tabel 4.12 Uji Multikoleneritas | 70 |
| Tabel 4.13 Regresi Linear Berganda | 72 |
| Tabel 4.14 Uji Koefiseien Determinasi..... | 73 |
| Tabel 4.15 Uji Secara Parsial (Uji-t)..... | 75 |
| Tabel 4.16 Uji Secara Simultan (Uji-F)..... | 77 |

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|--------------------------------------|----------------|
| Gambar 2.1 Kerangka Konseptual | 40 |
| Gambar 3.1 Uji F | 52 |
| Gambar 3.2 Uji t..... | 53 |
| Gambar 4. 1 Uji Normalitas | 68 |
| Gambar 4. 2 Uji Heterokedinitas..... | 71 |

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam suatu sistem operasi perusahaan, potensi sumber daya manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal dan memegang suatu peran yang paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu perlunya upaya untuk meningkatkan sumber daya manusia sebaik mungkin. Sebab kunci sukses suatu perusahaan bukan hanya keunggulan teknologi dan terjadinya dana saja. Tapi faktor manusia merupakan faktor yang paling penting pula. Sumber daya manusia menjadi peran utama dalam setiap kegiatan suatu perusahaan. Meskipun perusahaan didukung oleh sarana dan prasarana yang baik, tetapi tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang baik maka kegiatan perusahaan tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan. Tidak mengherankan jika banyak organisasi, besar dan kecil, tidak mampu meningkatkan kompetensi karena tidak memiliki strategi yang efektif untuk sumber daya manusia (Amoy & Tanjung, 2023).

Oleh karena itu, agar perusahaan dapat berkembang secara optimal, maka pemeliharaan hubungan yang selaras dan secara berkelanjutan dengan para pegawai menjadi sangat penting. Rasa aman akan suasana kerja yang mampu mendorong pegawai/pegawai untuk lebih berdedikasi tinggi dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh pimpinan baik suasana aman sebelum kerja, saat kerja maupun setelah kerja. Kondisi kerja yang aman semacam ini, serta didukung rekan kerja yang dapat diajak untuk bekerjasama dalam berbagai aktifitas merupakan keinginan dari setiap pegawai/pegawai disuatu organisasi. Dengan

situasi semacam itu diharapkan para pegawai dapat bekerja secara maksimal dan senang terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Enriko & Arianto, 2022).

Sumber daya manusia yang berkualitas akan tercapai apabila kepuasan kerja pegawai diperhatikan oleh instansi yang nantinya juga akan menciptakan komitmen pada pegawai. Pegawai yang tidak merasakan kenyamanan, kurang dihargai dan tidak bisa mengembangkan segala potensi yang mereka miliki maka secara otomatis pegawai tidak dapat fokus dan berkonsentrasi terhadap pekerjaan yang sedang dikerjakan. Sedangkan komitmen itu sendiri dapat terjadi jika pegawai mampu menemukan harapannya, dengan kata lain rasa memiliki akan tercipta jika perusahaan atau instansi mampu memberikan rasa nyaman, mengargai kerja pegawai dan memberikan peluang kepada pegawai untuk mengembangkan potensi diri mereka (Salahudin et al, 2018).

Kepuasan kerja sangatlah penting bagi pegawai dan perusahaan, karena untuk melihat hasil pekerjaan dari pegawai, apakah pegawai tersebut merasa puas atau tidak terhadap pekerjaannya tercermin dari kinerjanya yang terus meningkat. Kepuasan terhadap pekerjaan dapat menimbulkan kesenangan dan bekerja semakin rajin, karena ada didalam diri individu kepuasan tersendiri. Kepuasan kerja pegawai harus diciptakan sebaik-baiknya agar terciptanya pegawai yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan karakteristik pada dirinya (Bhastary, 2020).

Kepuasan Kerja merupakan sebuah tingkat kepuasan para pekerja dengan sesuai dengan pekerjaan yang mereka dapatkan. Kepuasan kerja memang tidak bisa diperkirakan hanya dengan tinggi rendahnya jabatan seseorang, namun rendahnya jabatan seseorang juga sangat mempengaruhi suatu tingkatan

kesejahteraan seseorang sebagai serta aparatur negara, serta pada akhirnya dapat menyebabkan kepuasan kerjanya apabila mendapat keselamatan. Begitu juga yang diinginkan sesuai dengan jerih payah yang diinginkannya (Lubis et al, 2024).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah Kepemimpinan (Astuti & Iverizkinawati, 2019). Pimpinan yang memiliki transformasional punya inisiatif tinggi untuk mengatur pegawainya dengan memberi arahan yang baik dan menjadi model dalam berpikir dan berperilaku bagi pegawainya kepemimpinan terdiri dari sikap memberi pengaruh idealisme, stimulasi intelektual, perhatian individual, dan motivasi inspiratif disimulasikan dapat menambah produktivitas pegawai dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, serta menyebabkan tingginya efektivitas instansi (Siregara et al, 2023).

Dalam menciptakan kepuasan kerja maka dibutuhkan kepemimpinan yang baik. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dapat menyesuaikan dengan situasi dan kondisi, sehingga dapat ditentukan langkah-langkah perbaikan untuk lebih memacu tingkat kepuasan. Hal ini bertujuan agar mereka merasa lebih dihargai dan diperhatikan kesejahteraannya. Kepuasan kerja dapat berjalan dengan baik apabila hambatahambatan atau permasalahan yang terdapat dalam pemberian motivasi kerja dapat di atasi (Sukardi et al, 2020).

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah Komunikasi (Sugiono & Tobing, 2021). Komunikasi dalam organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Sistem komunikasi yang buruk justru mencegah perkembangan kinerja karena arus informasi mengenai pekerjaan menjadi tidak lancar.

Komunikasi yang buruk juga berpotensi menimbulkan konflik didalam organisasi karena kurangnya rasa saling mamahami atau kurangnya saling pengertian sehingga hubungan antar personal atau hubungan antar pribadi dalam organisasi menjadi sangat kaku. Bahkan sering terjadi bahwa komunikasi yang buruk dalam organisasi justru menyebabkan kesalahan dalam menyampaikan informasi (salah tafsir) dan berakibat pada timbulnya perselisihan (Nasution, 2025).

Komunikasi yang baik dapat mempengaruhi seseorang menjadi lebih giat dalam bekerja. Perusahaan harus dapat mengawasi kegiatan antar pegawai dalam prosesnya bekerja. Tujuannya untuk menyeimbangkan sikap atau kesepahaman antara pegawai dan atasan dengan pegawainya. Komunikasi yang berjalan secara efektif dalam organisasi akan memudahkan setiap orang melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kurangnya rasa empati pegawai dan komunikasi antar pegawai dapat menimbulkan konflik dan juga mengakibatkan kerja kurang optimal, sehingga kurangnya komunikasi antar pegawai maka akan mengakibatkan kepuasan kerja menurun, Sehingga hubungan komunikasi dengan kepuasan kerja tidak berjalan dengan baik di dalam perusahaan dan juga berdampak menurunnya rasa kepercayaan diri beberapa pegawai untuk bekerja secara efektif (Tapedune et al, 2025).

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah budaya organisasi (Sasuwe et al, 2018). Budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap bagaimana pegawai merasakan dan berinteraksi di tempat kerja. Dalam konteks kepuasan kerja dalam tunjangan, budaya organisasi dapat memainkan peran penting. Budaya organisasi yang mendukung dan mempromosikan penghargaan terhadap pegawai cenderung memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan

kerja dalam tunjangan. Misalnya, jika instansi memiliki budaya yang mementingkan pengakuan dan apresiasi terhadap kontribusi pegawai, pegawai akan merasa dihargai dan terdorong untuk melakukan yang terbaik. Ini dapat berdampak positif pada kepuasan kerja mereka terhadap tunjangan yang mereka terima (Budilestari et al, 2024).

Budaya organisasi adalah kumpulan nilai dan keyakinan yang mengarahkan anggota organisasi dalam memahami tindakan yang dianggap sesuai dan tidak sesuai. Inti dari budaya organisasi adalah sebagai sistem kontrol sosial yang mengatur perilaku anggota agar selaras dengan tujuan organisasi. Setiap organisasi berupaya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerjanya dengan menerapkan system informasi. Sayangnya system informasi ini sering tidak berjalan dengan baik karena tidak sesuai dengan aturan atau budaya organisasi atau pegawai-pegawai enggan menerapkan karena tidak cocok dengan keahlian mereka (Wujarso et al, 2025).

Bapenda Kota Medan (Badan Pendapatan Daerah) adalah instansi pemerintah yang bertugas mengelola pendapatan asli daerah, termasuk pajak dan retribusi, untuk membiayai pembangunan kota, dengan visi mewujudkan pendapatan daerah sebagai andalan pembangunan dan misi meningkatkan kualitas layanan, intensifikasi/ekstensifikasi sumber pendapatan, penegakan hukum, serta kesadaran wajib pajak, dan kini bertransformasi dari BPPRD dengan website resmi di www.bapenda.medan.go.id.

Berdasarkan hasil pra riset yang dilakukan penulis kepada 20 pegawai Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Medan dimana hasil pra riset menunjukkan bahwa:

Tabel. 1.1. Hasil Pra Riset

| No | Indikator | Pernyataan | Ya | Tidak |
|----|-------------------|--|------|-------|
| 1 | Kepuasan Kerja | Pegawai Bapenda Kota Medan kurang puas terkait beban kerja yang tidak merata, sehingga menimbulkan kelelahan dan menurunkan kenyamanan kerja | 70 % | 30 % |
| 2 | Kepemimpinan, | Pola komunikasi pemimpin yang cenderung satu arah menyebabkan aspirasi dan masukan pegawai kurang tersalurkan. | 60 % | 40 % |
| 3 | Komunikasi, | Belum efektifnya penyampaian informasi antarbidang dan antara pimpinan dengan pegawai. | 60 % | 40 % |
| 4 | Budaya Organisasi | Belum terbentuknya nilai dan kebiasaan kerja yang kuat serta konsisten di kalangan pegawai | 60 % | 40 % |

Sumber: Hasil Prariset (2025)

Berdasarkan pra riset yang penulis lakukan maka ditemukan fenomena masalah kepuasan kerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Medan terlihat dari masih adanya keluhan terkait beban kerja yang tidak merata, khususnya pada unit yang berhubungan langsung dengan pelayanan wajib pajak, sehingga menimbulkan kelelahan dan menurunkan kenyamanan kerja. Selain itu, keterbatasan kesempatan pengembangan karier, seperti pelatihan dan promosi jabatan yang belum sepenuhnya berbasis kinerja, membuat sebagian pegawai merasa kurang dihargai atas kontribusi yang diberikan.

Fenomena masalah kepemimpinan terlihat dari belum optimalnya peran pimpinan dalam memberikan arahan yang jelas, dukungan, serta keteladanan kepada pegawai dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Pola komunikasi yang cenderung satu arah menyebabkan aspirasi dan masukan pegawai kurang tersalurkan, sehingga menimbulkan kesenjangan antara pimpinan dan bawahan.

Fenomena masalah komunikasi pegawai terlihat dari belum efektifnya penyampaian informasi antarbidang dan antara pimpinan dengan pegawai, sehingga sering terjadi kesalahpahaman dalam pelaksanaan tugas dan pelayanan. Informasi terkait kebijakan, target kerja, maupun perubahan prosedur terkadang tidak disampaikan secara merata dan tepat waktu, yang menyebabkan perbedaan persepsi di kalangan pegawai.

Dan fenomena masalah budaya organisasi terlihat dari belum terbentuknya nilai dan kebiasaan kerja yang kuat serta konsisten di kalangan pegawai. Masih ditemukan sikap kerja yang cenderung rutinitas, kurang inovatif, dan minim kolaborasi antarbidang, sehingga pekerjaan sering dilakukan secara parsial tanpa sinergi yang optimal. Selain itu, budaya disiplin dan tanggung jawab belum sepenuhnya dijalankan secara merata, yang terlihat dari perbedaan komitmen pegawai dalam mematuhi aturan dan menyelesaikan tugas tepat waktu. Lemahnya internalisasi nilai-nilai organisasi ini berdampak pada rendahnya rasa memiliki terhadap instansi, menurunnya semangat kerja, serta kurang optimalnya kinerja dan kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Medan”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat diperoleh informasi tentang permasalahan sebagai berikut:

1. Pegawai Bapenda Kota Medan kurang puas terkait beban kerja yang tidak merata, sehingga menimbulkan kelelahan dan menurunkan kenyamanan kerja.
2. Pola komunikasi pemimpin yang cenderung satu arah menyebabkan aspirasi dan masukan pegawai kurang tersalurkan.
3. Belum efektifnya penyampaian informasi antarbidang dan antara pimpinan dengan pegawai.
4. Belum terbentuknya nilai dan kebiasaan kerja yang kuat serta konsisten di kalangan pegawai.

1.3 Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja. Namun untuk menghindari pembahasan yang melebar, maka penulis membatasi penelitian ini dengan hanya meliputi variabel Kepemimpinan, Komunikasi Dan Budaya Organisasi dan penelitian di lakukan pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah yang dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Badan Pendapatan Daerah Kota Medan?
2. Apakah ada pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Badan Pendapatan Daerah Kota Medan?
3. Apakah ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Badan Pendapatan Daerah Kota Medan?

4. Apakah ada pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Badan Pendapatan Daerah Kota Medan?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini pada akhirnya diharapkan dapat memberikan manfaat, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat yaitu:

- a. Dapat menambah teori atau wawasan mengenai Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Badan Pendapatan Daerah Kota Medan
- b. Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan

Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Badan Pendapatan
Daerah Kota Medan

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini merupakan bagian dari proses belajar yang diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan, sehingga dapat lebih memahami teori-teori yang selama ini dipelajari dibandingkan dengan kondisi yang sesungguhnya di lapangan.

b. Bagi Badan Pendapatan Daerah Kota Medan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang berguna dan pertimbangan yang bermanfaat bagi instansi terkait untuk lebih mengetahui seberapa besar Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1. Kepuasan Kerja

2.1.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja di dalam perusahaan perlu karena di dalam melakukan suatu pekerjaan kita harus mempunyai rasa kepuasan dalam bekerja untuk menciptakan sebuah pekerjaan yang baik dan sesuai apa yang diinginkan atau dibutuhkan perusahaan. Kepuasan kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Sutrisno, 2019).

Menurut Robbins & Judge, (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik pekerjaan seperti pekerjaan itu sendiri, bayaran, supervise, teman kerja, dan promosi.

Menurut Hamali, (2019) bahwa Kepuasan kerja dalam perkerjaan adalah sikap positif tenaga kerja terhadap perkerjanya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Dan Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara, 2020).

Menurut Suwatno & Priansa, (2018) Kepuasan (*Job Satisfaction*) juga dapat diartikan sebagai cara individu merasakan pekerjaan yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan Kepuasan kerja adalah kondisi psikologis yang menunjukkan tingkat perasaan senang atau tidak senang seorang pegawai terhadap pekerjaannya secara keseluruhan.

2.1.1.2. Faktor-Faktor Kepuasan

Menurut Sugiono & Tobing, (2021) menyatakan bahwa ada beberapa indikator dari kepuasan kerja, yaitu:

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan dinyatakan sebagai “proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

2. Komunikasi

Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Untuk mencapai tujuan organisasi maka diperlukan komunikasi yang baik, dimana terdapat jalinan pengertian dalam komunikasi tersebut sehingga dapat dimengerti serta dapat dilaksanakan antara pihak yang satu dengan pihak yang lain.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.

Sedangkan Salahudin et al, (2018) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai kombinasi falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan oleh pimpinan ketika Ia mencoba berkomunikasi dan mempengaruhi kinerja bawahannya.

2. Komunikasi

Kepuasan kerja pegawai dapat juga dilihat dengan komunikasi sesama rekan kerja dan atasan, dalam bekerja tidak bisa dielakkan bahwa setiap pegawai yang ada dikantor pasti saling berinteraksi satu sama lain, bukan hanya untuk menyelesaikan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan tetapi juga untuk saling bertukar informasi.

3. Budaya Organisasi.

Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi lebih kuat dan tujuan dapat tercapai. Budaya organisasi sangat penting, karena merupakan kebiasaan – kebiasaan pada suatu organisasi yang memiliki norma – norma perilaku yang juga diikuti oleh para anggotanya.

2.1.1.3. Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja

Tujuan dari kepuasan kerja adalah untuk memastikan bahwa pegawai merasa puas dengan pekerjaan mereka, lingkungan kerja, dan hubungan dengan rekan kerja dan atasan. Menurut Mangkunegara, (2020) adapun tujuan dan manfaat dari kepuasan kerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja secara umum.

Keuntungan kerja dapat memberikan gambaran kepada pemimpin mengenai tingkat kepuasan kerja pegawai diperusahaan.

2. Komunikasi.

Kepuasan kerja sangat bermanfaat dalam mengkomunikasikan keinginan pegawai dengan pikiran pemimpin.

3. Meningkatkan sikap kerja

Kepuasan kerja dapat bermanfaat dalam meningkatkan sikap kerja pegawai. Hal ini karena pegawai merasa pelaksanaan kerja.

4. Kebutuhan pelatihan

Kepuasan kerja sangat berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu. Pegawai-pegawai biasanya diberikan kesempatan untuk melaporkan apa yang mereka rasakan dari perlakuan pemimpin pada bagian jabatan tertentu.

Menurut Hamali, (2019) mengatakan bahwa tujuan dan manfaat kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja bagi individu

Adalah tentang penelitian sebab-akibat dan sumber-sumber kepuasan kerja yang memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup seseorang.

2. Kepuasan kerja bagi industri

Merupakan tentang penelitian kepuasan kerja yang dilakukan dalam rangka usaha mengupayakan tingkat produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku pegawainya.

3. Kepuasan kerja bagi masyarakat

Menyatakan bahwa masyarakat yang akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.

2.1.1.4. Indikator Kepuasan

Menurut Moenir, (2019) bahwa untuk mengukur kepuasan kerja dapat diketahui dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kepuasan terhadap sifat pekerjaan

Sejauh mana pegawai merasa sesuai dengan sifat suatu pekerjaan sehingga seorang pegawai merasa bangga dalam melakukan pekerjaannya.

2. Kepuasan terhadap gaji sekarang

Pegawai merasa gaji yang dibayarkan jumlahnya sesuai dengan kontribusi yang dilakukan dalam pekerjaannya dan sama dengan gaji yang diterima orang lain dalam posisi yang sama.

3. Kepuasan terhadap pengawasan

Kompetensi atasan dalam melakukan pekerjaannya, baik dalam rangka pengawasan, pemberian arahan maupun bantuan teknis kepada bawahan.

4. Kepuasan terhadap peluang promosi

Adanya kesempatan bagi pegawai untuk dapat dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi dengan berdasarkan kompetensi pegawai.

5. Kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja

Sejauh mana rasa nyaman seorang pegawai dengan rekan kerjanya yang lain dalam melakukan pekerjaan.

Menurut Hasibuan, (2019) Indikator kepuasan kerja diuraikan sebagai berikut:

1. Kedisiplinan

Yaitu sejauh mana pegawai mengikuti semua peraturan yang ada di organisasi.

2. Moral kerja

Mencakup sikap pegawai sehari-hari seperti integritas dan saling menghormati.

3. Tingkat perputaran pegawai

Yang terjadi ketika pegawai meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja.

2.1.2. Kepemimpinan

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin adalah orang yang mempunyai tugas untuk mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan bawahan sehingga dapat menggerakkan bawahan ke arah pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan (Robbins & Judge, 2021).

Menurut Rivai, (2022) Kepemimpinan suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Hasibuan, (2019) Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Sementara (Moeheriono, 2019) kepemimpinan adalah proses seseorang atau kelompok mencoba untuk mempengaruhi tugas-tugas dan sikap orang lain terhadap sebuah akhir dari hasil yang dikehendaki untuk mencapai visi-visi organisasi. Selanjutnya menurut Siagian, (2022) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disengaja.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan perilaku orang lain guna mencapai tujuan tertentu.

2.1.2.2 Faktor Faktor Kepemimpinan

Menurut Sutikno, (2022) Faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah:

1. Keahlian dan pengetahuan.

Keahlian dan pengetahuan yang dimaksud di sini adalah latar belakang pendidikan atau ijazah yang dimiliki seorang pemimpin, sesuai tidaknya latar belakang pendidikan atau ijazah yang dimiliki seseorang pemimpin, sesuai tidaknya latar belakang pendidikan itu dengan tugas-tugas kepemimpinan yang terjadi tanggung jawabnya, pengalaman kerja sebagai pemimpin.

2. Jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin itu melaksanakan tugas jabatannya.

Tiap organisasi atau lembaga yang tidak sejenis memiliki tujuan yang berbeda, dan menuntut cara-cara pencapaian tujuan yang tidak sama. Oleh karena itu, tiap jenis lembaga memerlukan sikap dan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula.

3. Sifat-sifat kepribadian pemimpin.

Kita mengetahui bahwa secara psikologis manusia itu berbeda-beda sifat, watak, dan kepribadiannya. Dengan adanya perbedaan-perbedaan watak dan kepribadian yang dimiliki oleh masing-masing pemimpin, akan menimbulkan perilaku dan sikap yang berbeda pula.

4. Sifat-sifat kepribadian pengikut.

Point ini berkaitan dengan sifat-sifat pengikut, yaitu mengapa dan bagaimana anggota kelompok menerima dan menjalankan perintah dan tugas-tugas yang diberikan pemimpin.

Menurut Northouse, (2021) faktor Kepemimpinan yang dipengaruhi yaitu:

1. Pengaruh ideal

Adalah komponen emosional dari kepemimpinan. Pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat sebagai pengikut.

2. Motivasi yang menginspirasi

Faktor ini menggambarkan pemimpin yang mengomunikasikan harapan tinggi kepada pegawai, menginspirasi mereka lewat motivasi untuk menjadi setia pada dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi.

3. Rangsangan intelektual

Hak ini mencakup yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka sendiri, seperti juga nilai dan keyakinan pemimpin serta organisasi.

4. Pertimbangan yang diadaptasi

Faktor ini mewakili pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka mendengarkan dengan saksama kebutuhan masing-masing

2.1.2.3 Tujuan dan Manfaat Kepemimpinan

Menurut Duha, (2023) tujuan dan manfaat kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kepastian arah dan tujuan

Pemimpin sebagai sosok yang paling bertanggung jawab untuk menentukan arah dan tujuan yang paling tepat untuk dijalankan. Keputusan yang diambil sekarang, akan menentukan hasil pada saat sekarang dan dimasa yang akan datang.

2. Kebanggaan

Berada satu tempat kerja dengan seorang pemimpin yang menerapkan kepemimpinan dengan baik, menjadi satu kebanggaan tersendiri bagi bawahan. Walaupun pihak-pihak lain mencela dan membenci. Setiap kepemimpinan bisa berhasil pada waktu dan tempat yang tepat. Sekarang tergantung bagaimana seorang pemimpin menerapkannya.

3. Kepercayaan

Kepemimpinan hendaknya bisa member kepercayaan kepada semua pihak. Bahwa apa yang telah diperbuat pemimpin adalah benar. Kepercayaan

akan didapatkan seorang pemimpin bila pekerjaannya memberikan hasil yang nyata.

Menurut Kartono, (2019) adapun tujuan dan manfaat kepemimpinan yaitu:

1. Mengarahkan dan membimbing bawahan agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tujuan organisasi.
2. Mempengaruhi dan menggerakkan perilaku anggota organisasi sehingga bersedia bekerja secara sadar, sukarela, dan penuh tanggung jawab.
3. Menyatukan berbagai kepentingan individu dan kelompok dalam organisasi agar sejalan dengan visi, misi, dan sasaran yang telah ditetapkan.
4. Menciptakan kerja sama yang harmonis melalui pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas.
5. Menjaga stabilitas dan kelangsungan organisasi dengan mengendalikan aktivitas kerja dan mengatasi konflik yang muncul.

2.1.2.4 Indikator Kepemimpinan

Menurut Kartono, (2019) mengungkapkan bahwa Kepemimpinan memiliki empat indikator yaitu:

1. Karisma (*Charisma*)

Memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan perhatian (*respec*) dan kepercayaan (*trust*). Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh.

2. Inspirasional (*Inspirasioni*)

Mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana.

3. Stimulasi Intelektual (*Intelektual Stimulation*)

Menghargai ide-ide bawahan (promote intelegence), mengembangkan rasionalisasi dan melakukan pemecahan masalah secara cermat.

4. Perhatian Individu (*Individualized Consideration*)

Memberikan perhatian pada pribadi, menghargai perbedaan setiap individual, memberi nasehat dan pengarahan.

Menurut Handoko, (2019) indikator Kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan

Dalam kedudukannya sebagai pegawai mencakup pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan terhadap orang lain.

2. Kebutuhan

Kebutuhan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.

3. Kecerdasan

Mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya fikir.

4. Ketegasan

Kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah masalah dengan cepat, tepat, akurat.

5. Kepercayaan diri

Pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.

6. Kreatif

Kemampuan untuk bertindak tidak bergantung mengembangkan rangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru, inovasi, pembaharuan, perubahan.

2.1.3. Komunikasi

2.1.3.1 Pengertian Komunikasi

Organisasi merupakan sekelompok manusia yang bekerja dalam suatu tempat dan saling ketergantungan guna mencapai beberapa tujuan. Didalam organisasi bisa bekerja dalam suatu tempat dan salingketergantungan satu sama lainnya melalui komunikasi. komunikasi adalah sarana dalam suatu organisasi untuk menyampaikan harapan mereka dan saling mengkoordinasi pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan dengan lebih efektif dan efisiensi (Devito, 2019).

Menurut Liliweri, (2017) Komunikasi adalah proses penyampaian pesan, ide, atau perasaan dari komunikator kepada komunikan melalui saluran tertentu sehingga menimbulkan efek atau umpan balik. Dan menurut Handoko, (2019) Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain.

Sedangkan menurut Robbins & Judge, (2021) komunikasi adalah proses transfer dan pemahaman makna dari satu pihak ke pihak lain. Dan Komunikasi

adalah proses penyampaian informasi dan pemahaman melalui penggunaan simbol-simbol bersama (Gibson, 2022).

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan komunikasi adalah proses transfer dan pemahaman makna dari satu pihak ke pihak lain.

2.1.3.2 Faktor Faktor Komunikasi

Menurut Devito, (2019) mengemukakan bahwa terdapat 9 faktor yang mempengaruhi Komunikasi meliputi:

1. Keterbukaan Diri

Keterbukaan diri adalah suatu jenis komunikasi dimana individu penyampaian informasi tentang dirinya yang biasanya disembunyikan atau tidak diceritakan kepada orang lain.

2. Empati

Empati sebagai kemampuan untuk merasakan apa yang orang lain rasakan dan dapat melakukan sesuatu yang nyata untuk mewujudkan rasa kepedulian kita terhadap apa yang orang lain alami. Empati membuat seseorang dapat memahami orang lain secara emosional, merasa simpati, dan mencoba untuk ikut menyelesaikan masalah.

3. Sikap Positif

Sikap positif merupakan kecenderungan seseorang untuk mampu bertindak berdasarkan penilaian yang baik tanpa merasa bersalah yang berlebihan, menerima diri sebagai orang yang dibutuhkan (penting) dan bernilai bagi individu lain, memiliki sikap percaya diri atau yakin terhadap kemampuan yang dimiliki untuk mengatasi permasalahan yang terjadi.

4. Sikap Suportif

Sikap suportif yang sering kali diartikan sebagai sikap mendukung orang lain pada saat melakukan interaksi sosial dan komunikasi.

5. Kesetaraan

Komunikasi akan lebih efektif apabila suasananya setara, artinya harus ada pengakuan secara tersembunyi bahwa kedua belah pihak sama-sama bernilai dan berharga dan bahwa masing-masing pihak mempunyai sesuatu yang paling penting untuk disumbangkan.

6. Konsep Diri

Mendefinisikan konsep diri sebagai suatu gambaran terhadap diri individu itu sendiri. Konsep diri disini merupakan kemampuan seorang individu mengenali perasaan dan pemikiran individu tentang kekuatan dan kelemahan, kemampuan dan keterbatasan, dan aspirasi dan pandangan dunia terhadap dirinya sendiri dan orang lain secara positif.

7. Kesadaran Diri

Kesadaran diri merupakan kemampuan seorang individu mengenal dirinya sendiri. Dalam kesadaran diri ini yang kemudian akan memunculkan sikap terbuka dalam proses penyampaian informasi tentang dirinya, yang melibatkan perilaku, sikap, perasaan, keinginan, motivasi, dan juga gagasan.

8. Harga Diri

Harga diri yang dimaksudkan disini ialah ketika seorang merasa baik tentang dirinya sendiri, dan mampu menceritakan serta mengekspresikan potensi dirinya kepada individu lain secara terbuka.

9. Kesetaraan

Kesetaraan ialah suatu sikap setuju dan menerima orang lain dengan perinerimaan yang positif. Komunikasi akan berhasil jika individu yang berkomunikasi dalam suasana dan keadaan setara.

Menurut Suranto, (2018) terdapat faktor-faktor penghambat Komunikasi pada umumnya, yaitu:

1. Kebisingan
2. Keadaan psikologi komunikan
3. Kekukrangan komunikator atau komunikan
4. Kesalahan penilaian oleh komunikator
5. Kurangnya pengetahuan komunikator dan komunikan
6. Bahasa
7. Isi pesan berlebihan
8. Bersifat satu arah
9. Faktor teknis
10. Kepentingan atau interest
11. Prasangka
12. Cara penyajian yang verbalistik dan sebagainya.

2.1.3.3 Tujuan dan Manfaat Komunikasi

Menurut Devito, (2019) adapun tujuan dan manfaat dari komunikasi yang terjadi adalah:

1. Menyampaikan informasi agar pesan, kebijakan, atau instruksi dapat dipahami dengan jelas oleh penerima.

2. Menciptakan kesamaan persepsi antara pihak yang berkomunikasi sehingga mengurangi kesalahpahaman.
3. Mempengaruhi sikap dan perilaku individu atau kelompok sesuai dengan tujuan yang diharapkan.
4. Membangun hubungan kerja yang baik melalui interaksi yang terbuka dan saling menghargai.
5. Mendukung pengambilan keputusan dengan menyediakan informasi yang akurat dan tepat waktu.
6. Meningkatkan koordinasi dan kerja sama antarindividu maupun antarbagian dalam organisasi

Sedangkan Liliweri, (2017) mengemukakan bahwa ada lima tujuan komunikasi yaitu sebagai berikut:

1. Mempengaruhi orang lain
2. Membantu orang lain
3. Membangun dan mengelola relasi antar personal
4. Menemukan perbedaan jenis pengetahuan
5. Bertukar pesan atau informasi

2.1.3.3 Indikator Komunikasi

Menurut Hariyanto, (2021) ada 5 indikator komunikasi diantaranya sebagai berikut:

1. Keterbukaan (*Openness*).

Adalah kemauan menanggapi dengan senang hati informasi yang diterima didalam menghadapi hubungan interpersonal.

2. Empati (*Empathy*).

Adalah merasakan apa yang dirasakan orang lain dan menangkap arti perasaan itu kemudian mengkomunikasikannya dengan kepekaan sedemikian rupa hingga menunjukkan bahwa ia sungguh-sungguh mengerti perasaan orang lain itu.

3. Sikap mendukung (*Supportiveness*)

Adalah situasi terbuka yang bertujuan untuk mendukung agar komunikasi berlangsung efektif dan lancar.

4. Sikap positif (*Positiveness*)

Adalah perasaan positif terhadap diri sendiri, kemampuan mendorong orang lain lebih aktif berpartisipasi dan kemampuan menciptakan situasi komunikasi kondusif untuk berinteraksi yang efektif.

5. Kesetaraan (*Equality*)

Yaitu pengakuan kedua belah pihak untuk saling menghargai, berguna dan mempunyai sesuatu yang penting untuk diberikan

Adapun indikator-indikator yang dapat mempengaruhi komunikasi didalam sebuah perusahaan menurut Hutapea & Thoha, (2019) antara lain adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Adalah hasil dari proses mengetahui yang diperoleh seseorang melalui pengalaman, pendidikan, pembelajaran, serta informasi yang diterima, sehingga membentuk pemahaman dan wawasan mengenai suatu objek, peristiwa, atau konsep tertentu.

2. Keterampilan (*Skills*)

Adalah kemampuan individu untuk menerapkan pengetahuan yang dimiliki ke dalam tindakan nyata secara tepat dan efektif, baik secara fisik maupun mental, dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan tertentu

3. Sikap (*Attitude*)

Adalah kecenderungan atau keadaan mental dan emosional seseorang yang terbentuk dari nilai, keyakinan, dan pengalaman, yang tercermin dalam cara berpikir, perasaan, serta perilaku terhadap suatu objek, situasi, atau pekerjaan tertentu

2.1.4. Budaya Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Bismala et al, (2015) Budaya Organisasi adalah serangkaian nilai yang mengendalikan antara satu individu dalam organisasi dengan individu dalam organisasi atau organisasi lain sebagai pemasok, dan anggota masyarakat yang dilayani.

Menurut Umam, (2018) Budaya Organisasi adalah sistem nilai yang diyakini dan dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan secara terus menerus oleh anggota organisasi. Dan menurut Wirawan, (2020) Budaya Organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal.

Menurut Sutrisno, (2019) Budaya organisasi adalah sebagai perangkaian sistem nilai-nilai (*Values*), atau norma-norma (*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.

Menurut Fahmi, (2016) Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan budaya organisasi adalah cara pegawai berfikir dan memahami tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan mana yang tidak dapat diterima dalam suatu organisasi.

2.1.4.2. Faktor Faktor Budaya Organisasi

Menurut Bismala et al, (2015) ada beberapa faktor Budaya Organisasi yaitu:

1. Kebijakan perusahaan Kebijakan perusahaan ditunjang oleh filosofi perusahaan serangkaian nilai-nilai yang menjelaskan bagaimana perusahaan dengan pelanggan, proudk atau pelayanannya, bagaimana pegawai berhubungan satu sama lain.
2. Gaya perusahaan. Ditunjang oleh profil pegawai, pengembangan SDM dan masyarakat perusahaan atau bagaiman penampilan perusahaan tersebut di lingkungan perusahaan lainnya.
3. Jati diri perusahaan Jati diri perusahaan ditunjang oleh citra perusahaan, semboyan perusahaan dan proyeksi perusahaan atau apa yang ditonjolkan perusahaan.

Menurut Busro, (2018) menyatakan ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu:

1. Faktor dari luar

Mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.

2. Faktor Nilai-nilai masyarakat

Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.

3. Faktor dari dalam organisasi

Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian yang baik

2.1.4.2. Tujuan dan Manfaat Budaya Organisasi

Menurut Wirawan, (2020) tujuan dan manfaat budaya organisasi sebagai berikut:

1. Identitas organisasi

Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang mekukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain.

2. Menyatukan organisasi

Budaya organisasi merupakan iem normatif yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu. Norma arau nilai-nilai, dan kode etik budaya organisasi menyatukan dan mengoordinasi anggota organisasi.

3. Reduksi Konflik

Pola pikir, asumsi, dan filsafat organisasi yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik diantara anggota organisasi. Jika terjadi konflik, budaya organisasi mempunyai cara untuk menyelesaikannya.

4. Komitmen Kepada Organisasi dan Kelompok

Budaya organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya.

Budaya organisasi yang kondusif mengembangkan rasa memiliki dan komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya.

5. Reduksi Ketidakpastian

Budaya organisasi mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian. Budaya organisasi menentukan kemana arah, apa yang akan dicapai, dan bagaimana mencapainya.

6. Menciptakan Konsistensi

Budaya organisasi menciptakan konsistensi berfikir, berperilaku, dan merespons lingkungan organisasi. Budaya organisasi memberikan peraturan, panduan, prosedur, serta pola memproduksi dan melayani konsumen, pelanggan, nasabah, atau klien organisasi.

7. Motivasi

Budaya organisasi memotivasi anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam mencapai tujuan organisasi, mereka juga memotivasi untuk menggunakan perilaku dan cara tertentu, yaitu cara yang dapat diterima oleh budaya organisasi.

8. Kinerja Organisasi

Budaya Organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja pegawai.

9. Keselamatan Kerja

Budaya Organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja. Untuk meningkatkan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja, perlu dikembangkan budaya keselamatan dan kesehatan kerja.

10. Sumber Keunggulan Kompetitif

Budaya Organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektifitas, dan efisiensi, serta menurunkan ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan.

Menurut Arianty et al, (2022) adapun tujuan dan manfaat budaya organisasi, sebagai berikut:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh pegawai.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai.

2.1.4.4 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Luthans, (2018) adapun indikator dari budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Nilai dan Keyakinan Bersama (*Shared Values and Beliefs*).

Nilai dan keyakinan ini menjadi pedoman bersama dalam menjalankan tugas dan mencapai tujuan organisasi. Menunjukkan apa yang dianggap penting oleh organisasi, sehingga anggota akan menyesuaikan sikap dan tindakannya agar selaras. Contoh, Organisasi menekankan kejujuran dan integritas, sehingga setiap anggota wajib melaporkan hasil kerja secara jujur.

2. Norma Perilaku (*Behavioral Norms*)

Norma perilaku membantu menjaga ketertiban dan konsistensi dalam organisasi. Berfungsi sebagai pedoman sosial untuk mengatur hubungan antaranggota, komunikasi, dan cara bekerja. Contoh, Pegawai menghormati atasan dan rekan kerja dalam komunikasi sehari-hari.

3. Simbol dan Artefak (*Symbols and Artifacts*)

Simbol dan artefak menunjukkan identitas dan karakter organisasi. Bisa berupa fisik, visual, atau perilaku tertentu yang menjadi ciri khas organisasi. Contoh, Logo perusahaan yang mencerminkan visi dan misi organisasi.

4. Bahasa dan Istilah (*Language and Jargon*)

Bahasa dan istilah mempermudah komunikasi internal dan menunjukkan identitas kelompok. Menjadi alat untuk menanamkan nilai-nilai budaya organisasi dan mempermudah anggota baru menyesuaikan diri. Contoh, Menggunakan istilah “*team leader*”, “*line supervisor*”, atau jabatan lain yang spesifik bagi struktur organisasi.

5. Ritual dan Cerita (*Rituals and Stories*)

Ritual adalah kegiatan atau kebiasaan yang dilakukan secara rutin dan memiliki makna simbolis, misalnya upacara, pertemuan rutin, atau perayaan tertentu. Cerita adalah narasi atau kisah yang diwariskan dari pengalaman, pendiri, atau anggota organisasi, yang mengandung pesan moral atau nilai yang ingin diteruskan. Contoh, Rapat rutin mingguan sebagai ritual untuk memperkuat komunikasi dan kerjasama tim.

Menurut Robbins & Judge, (2021) indikator budaya organisasi, yaitu

1. Inovasi dan pengambilan resiko.

Sejauh mana para pegawai didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.

2. Perhatian ke hal yang rinci.

Sejauh mana para pegawai diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.

3. Orientasi hasil.

Sejauh mana manajemen focus pada hasil bukan pada teknik dan proses.

4. Orientasi orang.

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

5. Orientasi tim.

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam timtim kerja, bukannya individu.

6. Keagresifan

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan bukannya santai-santai.

7. Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pertumbuhan.

2.2. Kerangka Konseptual

2.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Seorang pemimpin harus mempunyai pemikiran yang luas dan kreatif agar dapat membangun suatu organisasi yang baik dan berkembang (Arianty, 2017). Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disengaja (Farisi & Siswadi, 2022).

Kepemimpinan transformasional merupakan kapabilitas pimpinan untuk menyatukan kreativitas, energi positif serta kepekaan pada pegawai agar tercipta keberhasilan institusi. Pimpinan yang memiliki transformasional punya inisiatif tinggi untuk mengatur pegawainya dengan memberi arahan yang baik dan menjadi model dalam berpikir dan berperilaku bagi pegawainya. Kepemimpinan transformasional terdiri dari sikap memberi pengaruh idealisme, stimulasi intelektual, perhatian individual, dan motivasi inspiratif disimulasikan dapat menambah produktivitas pegawai dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, serta menyebabkan tingginya efektivitas instansi (Manja et al, 2025).

Kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, karena semakin baik pimpinan dalam suatu organisasi tersebut maka kinerja pegawai akan semakin baik pula sehingga terciptanya kepuasan kerja. Kepemimpinan seorang pemimpin harus mampu membangun hubungan yang baik

antara mereka yang memimpin dan dipimpin sehingga akan tercipta rasa saling menghargai, menghormati, dan rasa saling percaya antar sesama. Dari sikap tersebut akan dapat meningkatkan semangat bekerja seorang pegawai sehingga akan tercipta kepuasan kerja (Astuti & Iverizkinawati, 2019).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Khair, 2019), (Muslih & Pratama, 2022), (Munasip, 2019), (Siagian & Khair, 2018) (Harahap & Khair, 2019), (Muis et al, 2018) dan (Farisi et al, 2022) menyatakan bahwa ada pengaruh antara Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

2.2.2. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja

Komunikasi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan di antara dua orang atau kelompok dengan orang dengan beberapa efek dan beberapa umpan balik seketika. komunikasi menempati urutan teratas mengenai apa saja yang harus dibuat dan dikerjakan untuk menghasilkan usaha-usaha komunikatif yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Faisal et al, 2024).

Komunikasi dalam kehidupan organisasi, pencapaian tujuan dengan segala prosesnya membutuhkan komunikasi. Melalui komunikasi dapat memberikan keterangan tentang pekerjaan yang membuat pegawai dapat bertindak dengan rasa tanggung jawab pada diri sendiri yang pada waktu bersamaan dapat mengembangkan semangat kerja para pegawai. Komunikasi kerja yang baik juga dapat membuat pegawai menjadi nyaman di lingkungan pekerjaannya dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dalam sebuah organisasi (Siwi et al, 2020).

Perusahaan bukan hanya sekelompok orang yang bekerja di tempat tersebut, namun mereka adalah tim. Tim yang solid akan memajukan perusahaan.

Perusahaan akan memiliki tim yang solid apabila memiliki komitmen terhadap organisasi yang baik dan komunikasi yang baik pula (Prayogi et al, 2019). Kurangnya komitmen pegawai salah satunya disebabkan oleh komunikasi antara pimpinan dengan bawahan terjalin kurang baik. Semakin baik komunikasi yang terbangun antara individu yang satu dengan individu lainnya di lingkungan kerja, maupun komunikasi antara pimpinan dengan bawahan maka akan semakin baik juga komitmen pegawai dalam bekerja. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh menyimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Tanjung et al, 2024).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Hasibuan et al, 2022), (Bahagia & Putri, 2021), (Tapedune et al, 2025), (Krisdianti et al, 2025), (Ndruru, 2025) dan (Sugiono & Tobing, 2021) menyatakan bahwa ada pengaruh komunikasi terhadap Kepuasan Kerja

2.2.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukan dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak (Arianty, 2015). Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak.(Indajang et al, 2020).

Budaya organisasi sangat berpengaruh kepuasan kerja para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak

mengherankan jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula (Safira & Tanjung, 2024).

Dengan demikian, budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Dengan demikian, budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja para pegawai dan dapat meningkatkan kinerja pegawai, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan. (Sanhaji et al, 2016)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Yusnandar & Viawanty, 2021), (Nurhasanah et al, 2022), (Lubis et al, 2024), (Tanjung et al, 2020), (Bismala, 2021), (Nurhasanah et al, 2022) dan (Hasibuan, 2018) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.2.4. Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang dapat memimpin anggotanya dan mempengaruhi bawahannya secara tegas untuk menjalankan visi-misi organisasi. Seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik, dan seorang pemimpin harus mampu menjalankan organisasi dengan baik. Hal tidak akan terlepas dari sumber daya manusianya yaitu para pegawai. Pegawai akan merasakan kepuasan dalam bekerja jika kepemimpinan dalam organisasi tersebut berjalan dengan baik. Kinerja

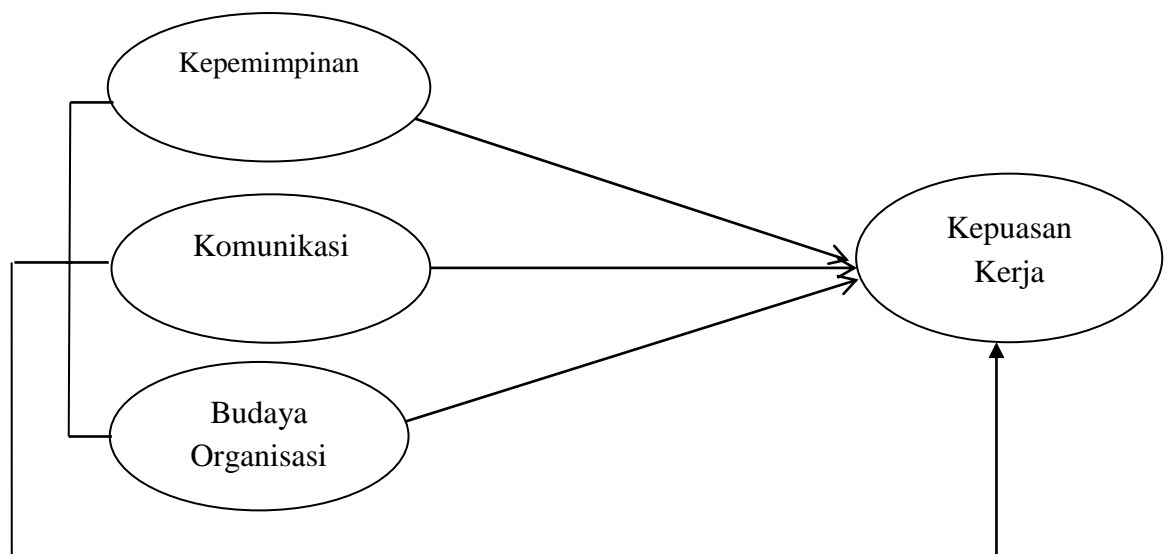
seorang pegawai akan meningkat jika pemimpinnya dapat memberikan hal-hal yang dapat membangkitkan semangat dalam bekerja (Pahlawan & Onsardi, 2021).

Komunikasi merupakan hubungan kerja atasan dan bawahan yang mana Hubungan tersebut sangat penting dalam suatu pekerjaan agar terjalin kerjasama yang baik terjalin oleh semua pihak dalam suatu perusahaan. sistem perilaku dijelaskan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kepemimpinan dan komunikasi, selanjutnya kepemimpinan dan komunikasi mempengaruhi motivasi, dan pada akhirnya motivasi mempengaruhi kepuasan kerja (Nasution & Lestari, 2021)

Budaya Organisasi yang ada di dalam perusahaan terbagi menjadi dua konsep dari sudut pandang pegawai perusahaan. Konsep sudut pandang budaya tersebut yaitu budaya yang sesuai harapan dan budaya pada kenyataannya. Budaya yang sesuai harapan adalah budaya yang diinginkan oleh pegawai perusahaan dan budaya yang tidak sesuai harapan adalah budaya yang tidak seperti diinginkan oleh pegawai perusahaan (Siswadi et al, 2020).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sugiono & Tobing, 2021), (Seviana et al, 2024), (Alparedi & Toni, 2021), (Azizi & Sopali, 2024) dan (Syasindy et al, 2020) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan, Komunikasi Dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kerangka konseptual pada penelitian ini dapat dilihat dari gambar dibawah ini:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Hipotesis atau anggapan dasar adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya sementara, yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian. Hipotesis merupakan kebenaran sementara yang masih harus diuji. Oleh karena itu hipotesis berfungsi sebagai cara untuk menguji kebenaran (Suryani & Hendrayani, 2015).

1. Ada pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.
2. Ada pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.
3. Ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

4. Ada pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Badan Pendapatan Daerah Kota Medan

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian.

Pendekatan penelitian ini dilihat dari cara penjelasannya dan bertujuan untuk membuktikannya adanya pengaruh antar variabel bebas Kepemimpinan (X1) Komunikasi (X2) Dan Budaya Organisasi (X3) terhadap variabel terikat yakni Kepuasan Kerja (Y). Dalam penelitian ini menggunakan jenis pendekatan assosiarif dan kuantitarif, pendekatan assosiatif adalah suatu pendekatan dimana untuk mengetahui bahwa adanya hubungan pengaruh atau pengaruh diantara kedua variabel yaitu variabel bebas (*Independene Variable*) dan variabel terikat (*Dependen Variable*). Kemudian data yang dikumpulkan dalam bentuk kuantitatif.

Menurut (Sugiyono, 2019) pendekatan asosiatif adalah pendekatan yang dilakukan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih Menurut (Sugiyono, 2019) metode kuantitatif juga dapat diartikan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positif, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data melalui instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/ statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Menurut (Sugiyono, 2019) adalah penentuan kontrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Adapun yang menjadi definisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

Tabel 3.1 Definisi Operasional

| Variabel | Pengertian | Indikator | Item Pertanyaan |
|------------------------|--|---|---|
| Kepuasan Kerja (Y) | Kepuasan kerja adalah kondisi psikologis yang menunjukkan tingkat perasaan senang atau tidak senang seorang pegawai terhadap pekerjaannya secara keseluruhan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan terhadap sifat pekerjaan 2. Kepuasan terhadap gaji sekarang 3. Kepuasan terhadap pengawasan 4. Kepuasan terhadap peluang promosi 5. Kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja <p>Sumber: (Moenir, 2019)</p> | <p>1,2</p> <p>3,4</p> <p>5,6</p> <p>7,8</p> <p>9,10</p> |
| Kepemimpinan (X1) | Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan perilaku orang lain guna mencapai tujuan tertentu | <ol style="list-style-type: none"> 1. Karisma (<i>Charisma</i>) 2. Inspirasional (<i>Inspirasioni</i>) 3. Stimulasi Intelektual (<i>Intelektual Stimulation</i>) 4. Perhatian Individu (<i>Individualized Consideration</i>) <p>Sumber: (Kartono, 2019)</p> | <p>1,2</p> <p>3,4</p> <p>5,6</p> <p>7,8</p> |
| Komunikasi (X2) | Komunikasi adalah proses transfer dan pemahaman makna dari satu pihak ke pihak lain | <ol style="list-style-type: none"> 1. Keterbukaan (<i>Openness</i>). 2. Empati (<i>Empathy</i>). 3. Sikap mendukung (<i>Supportiveness</i>) 4. Sikap positif (<i>Positiveness</i>) 5. Kesetaraan (<i>Equality</i>) <p>Sumber: (Hariyanto, 2021)</p> | <p>1,2</p> <p>3,4</p> <p>5,6</p> <p>7,8</p> <p>9,10</p> |
| Budaya organisasi (X3) | Budaya organisasi adalah cara pegawai berfikir dan memahami tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan mana yang tidak dapat diterima dalam suatu organisasi | <ol style="list-style-type: none"> 1. Nilai dan Keyakinan Bersama (<i>Shared Values and Beliefs</i>). 2. Norma Perilaku (<i>Behavioral Norms</i>) 3. Simbol dan Artefak (<i>Symbols and Artifacts</i>) 4. Bahasa dan Istilah (<i>Language and Jargon</i>) 5. Ritual dan Cerita (<i>Rituals and Stories</i>) <p>Sumber: (Luthans, 2018)</p> | <p>1,2</p> <p>3,4</p> <p>5,6</p> <p>7,8</p> <p>9,10</p> |

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2019) Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Medan yang berjumlah 206 orang.

Tabel 3.3 Jumlah Populasi

| No | Bagian | Jumlah Pegawai |
|--------|--|----------------|
| 1 | Kesekretariatan | 41 Orang |
| 2 | Bidang Pengembangan Dan Pengendalian Pajak Dan Retribusi Daerah | 20 Orang |
| 3 | Bidang Hotel,Restoran Dan Hiburan | 52 Orang |
| 4 | Bidang Bea Perolahan Hak Atas Tanah Dan Bangunan,Pajak Bumi Dan Bangunan | 52 Orang |
| 5 | Bidang Parkir,Reklame,Penerangan Jalan,Air Tanah,Sarang Burung Walet Dan Retribusi | 41 Orang |
| Jumlah | | 206 Orang |

Sumber : Kesekretariatan Badan Pendapatan Daerah Kota Medan

23.4.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diambil untuk diteliti dan hasil penelitiannya digunakan sebagai representasi dari populasi secara keseluruhan. Dengan demikian, sampel dapat dinyatakan sebagai bagian dari populasi yang diambil dengan teknik atau metode tertentu untuk diteliti dan digeneralisasi terhadap populasi (Suryani & Hendrayadi, 2021).

Dalam penelitian ini penulis mempersempit populasi dengan menghitung ukuran sampel yang dilakukan dengan menggunakan teknik Slovin menurut (Sugiyono, 2019). Adapun penelitian ini menggunakan rumus Slovin karena dalam penarikan sampel, jumlahnya harus representative agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan dan perhitungannya pun tidak memerlukan tabel jumlah sampel, namun dapat dilakukan dengan rumus dan perhitungan sederhana. Rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut:

Jumlah sampel ditentukan berdasarkan pada perhitungan dari rumus slovin dengan tingkat kesalahan yang ditoleransi sebesar 10% dengan signifikansi sebesar 90%.

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

Dimana:

n : Ukuran sampel

N : Ukuran populasi

e : Kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir (tingkat kesalahan yang diambil dalam sampling ini adalah 10%)

maka dapat di hitung $n = \frac{206}{1 + 206 \times 0,1^2} = 67,32$

Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 67 orang pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Simple Random Sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel secara acak sederhana di mana setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih sebagai sampel

(Sugiyono, 2019). Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%, sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 67 responden.

Tabel 3.4 Sampel Penelitian

| No | Bagian | Jumlah Pegawai |
|--------|---|----------------|
| 1 | Kesekretariatan | 13 Orang |
| 2 | Bidang Pengembangan Dan Pengendalian Pajak Dan Retribusi Daerah | 7 Orang |
| 3 | Bidang Hotel,Restoran Dan Hiburan | 17 Orang |
| 4 | Bidang Bea Perolahan Hak Atas Tanah Dan Bangunan,Pajak Bumi Dan Bangunan | 17 Orang |
| 5 | BidangParkir,Reklame,Penerangan Jalan,Air Tanah,Sarang Burung Walet Dan Retribusi | 13 Orang |
| Jumlah | | 206 Orang |

Sumber : Kesekretariatan Badan Pendapatan Daerah Kota Medan

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang lengkap dan teliti dalam penelitian ini, maka penelitian menggunakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan:

1. Studi Dokumentasi

Penulis mengumpulkan data yang berkaitan dengan dokumentasi perusahaan seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi, data-data jumlah pegawai yang ada di perusahaan. Dokumen ini diperlukan untuk menyempurnakan/mendukung pembahasan di dalam penelitian ini dengan cara mempelajarinya.

2. Daftar Pertanyaan (*Quesioner*)

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuesioner dengan mengajukan pertanyaan secara tertulis. Penulis akan membagikan

angket/kuesioner yang berhubungan dengan judul penelitian dan kemudian diukur menggunakan skala likert. Kuesioner atau angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis kuesioner atau angket langsung, karna responden hanya tinggal memberi tanda pada salah satu jawaban yang dianggap benar

Angket dalam penelitian ini ditujukan kepada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan dimana setiap pernyataan mempunyai 5 opsi sebagai berikut:

Tabel 3.5 Skala Pengukuran

| PERNYATAAN | BOBOT |
|---------------------|--------------|
| Sangat Setuju | 5 |
| Setuju | 4 |
| Kurang Setuju | 3 |
| Tidak Setuju | 2 |
| Sangat Tidak Setuju | 1 |

Skala pengukuran tersebut menggunakan skala likert, untuk mengukur orang tentang fenomena sosial.

Untuk menguji apakah instrument yang diukur cukup layak digunakan sehingga mampu menghasilkan data yang akurat sesuai dengan tujuan pengukurannya maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas:

a. Uji Validitas

Menguji validitas berarti menguji sejauh mana ketepatan atau kebenaran suatu instrumen sebagai alat ukur variabel penelitian. Jika instrumen valid/benar hasil pengukuranpun kemungkinan akan benar (Juliandi et al, 2018). Berikut rumus yang digunakan untuk uji validitas:

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

Sumber: (Sugiyono, 2019)

Dimana:

n = Banyaknya pasangan pengamatan

$\sum x$ = Jumlah pengamatan variabel x

$\sum y$ = Jumlah pengamatan variabel y

$(\sum x^2)$ = Jumlah kuadrat pengamatan variable x

$(\sum y^2)$ = Jumlah kuadrat pengamatan variable y

$\sum xy$ = Jumlah hasil kali variable x dan y

b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas merupakan bila terdapat kesamaan data waktu yang berbeda. Instrument yang reliable adalah instrument yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2019). Dalam menetapkan butir item pertanyaan dalam kategori reliable menurut (Juliandi et al, 2018). kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut

1. Jika nilai koefisien reliabilitas *cronbach alpha* $> 0,6$, maka instrument dinyatakan reliable (terpercaya).
2. Jika nilai koefisien reliabilitas *cronbach alpha* $< 0,6$, maka instrument dinyatakan tidak reliable (tidak terpercaya).

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui apakah hasil analisis regresi linier berganda yang digunakan untuk menganalisis dalam penelitian ini terbebas dari penyimpangan asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinieritas dan heterokedastisitas.

a) Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah model regresi, variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak (Juliandi et al, 2018). Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal.

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

b) Uji Multikolinieritas

Digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat diantara variabel independen. Apabila terdapat korelasi antara variabel bebas, maka terjadi multikolinearitas, demikian juga sebaliknya. Pengujian multikolinieritas dilakukan dengan melihat VIF (*Variance Inflation Factor*) antara variabel independen dan nilai *tolerance*. Batasan yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* $< 0,10$ atau sama dengan VIF > 10 .

c) Uji Heterokedastisitas

Pengujian ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual atau pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas sebaliknya jika varian berbeda maka disebut heterokedastisitas. Ada tidaknya heterokedastisitas dapat diketahui dengan melalui grafik scatterplot antar nilai prediksi variable independen dengan nilai residualnya. Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heterokedastisitas adalah:

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

3.6.2 Regresi Linier Berganda

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

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Sumber: (Sugiyono, 2019)

Dimana:

Y : Kepuasan Kerja

a : Nilai Konstanta Y bila $X_1, X_2, X_3 = 0$

X_1 : Kepemimpinan

X_2 : Komunikasi

X_3 : Budaya Organisasi

Metode regresi merupakan model regresi yang menghasilkan estimator linier yang tidak bias yang terbaik (*best linier unbiased estimate*). Kondisi ini akan terjadi jika dipenuhi beberapa asumsi yang disebut dengan uji asumsi klasik.

3.6.3 Pengujian Hipotesis

Pada prinsipnya pengujian hipotesis ini merupakan untuk membuat keputusan sementara untuk melakukan penyanggahan dan pembenaran dari masalah yang akan ditelaah. Sebagai bahan untuk menetapkan kesimpulan tersebut kemudian ditetapkan hipotesis nol dan hipotesis alternatifnya.

a. Uji t (Uji Parsial)

Untuk mengetahui signifikan atau tidaknya pengaruh masing-masing variabel kepemimpinan dan variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Kepuasan Kerja digunakan uji t dengan rumus:

Jika nilai t dengan probabilitas korelasi yakni Sig-2 tailed < taraf signifikan (α) sebesar 0,05 maka H_0 diterima.

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

Sumber: (Sugiyono, 2019)

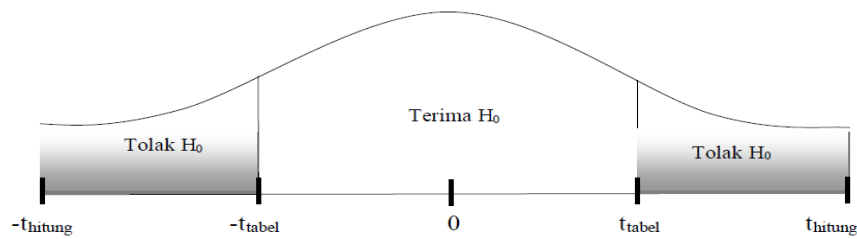
Dimana:

- t : nilai t hitung
 r : koefisien korelasi
 n : jumlah sampel

1. Jika nilai t dengan probabilitas korelasi yakni $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan signifikan (α) sebesar 0,05 maka H_0 diterima.
2. Sedangkan jika nilai t dengan probabilitas t dengan korelasi yakni $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan signifikan (α) sebesar 0,05 maka H_0 ditolak.

Hipotesis

1. $H_0: r_s = 0$, artinya tidak terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).
2. $H_0: r_s \neq 0$, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).



Gambar 3.1:Kriteria Pengujian Hipotesis t

b. Uji F (Uji Simultan)

Untuk mengetahui signifikan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat secara serempak digunakan uji F dengan rumus:

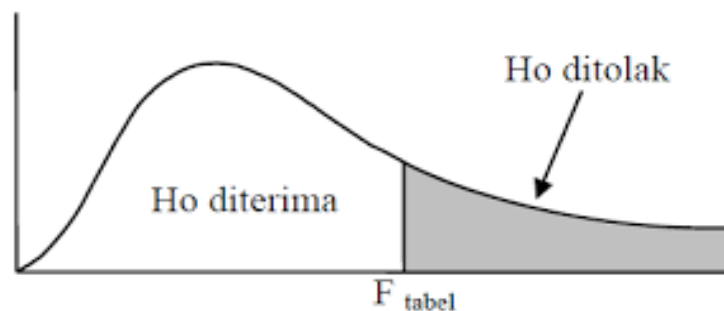
$$F_h = \frac{R^2/k}{(1 - R^2) - (n - k - 1)}$$

Sumber:(Sugiyono, 2019)

Dimana: R^2 = Koefisien Korelasi Ganda
 n = Jumlah Variabel
 F = F_{hitung} yang selanjutnya dibandingkan dengan F_{tabel}

Ketentuan:

1. Bila $f_{hitung} > f_{tabel}$ dan $-f_{hitung} < -f_{tabel}$, maka H_0 ditolak karena adanya korelasi yang signifikan antara variabel X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y .
2. Bila $f_{hitung} \leq f_{tabel}$ dan $-f_{hitung} \geq -f_{tabel}$, maka H_0 diterima karena tidak adanya korelasi yang signifikan antara variabel X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y



Gambar 3.2:Kriteria Pengujian Hipotesis F

3.6.4 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengatur seberapa jauh dalam menerangkan variasi variable dependen. Nilai koefisien determinasi berada diantara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variable dependen. Data dalam penelitian ini aka diolah dengan menggunakan program *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 24.0). hipotesis dalam penelitian ini dipengaruhi oleh nilai signifikan koefisien variabel yang bersangkutan setelah dilakukan pengujian.

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

Sumber: (Sugiyono, 2019)

Dimana:

- | | |
|-------|---------------------------|
| D | : Koefisien determinasi |
| R | : Nilai Korelasi Berganda |
| 100 % | : Persentase Kontribusi |

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1. Deskripsi Data

4.1.1. Deskripsi Variabel Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah daftar pernyataan berupa kuesioner. Jumlah pernyataan seluruhnya adalah 34 butir, dimana variabel Kepuasan Kerja (Y), 8 pernyataan untuk Kepemimpinan (X1), 8 pernyataan untuk Komunikasi (X2), dan 10 pernyataan untuk Budaya Organisasi (X3). Responden dalam penelitian ini adalah 56 orang Pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

4.1.2 Identitas Responden

4.1.2.1. Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1.

Jenis Kelamin Responden

| No | Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase |
|-----------|----------------------|---------------|-------------------|
| 1 | Laki Laki | 35 Orang | 52,24% |
| 2 | Perempuan | 32 Orang | 47,76% |
| | Jumlah | 67 Orang | 100 % |

Sumber: Data Diolah 2026

Berdasarkan Tabel 4.1 Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Medan dapat dijelaskan bahwa responden terdiri dari 35 (52,24%) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 32 (47,76%) orang. Bisa di tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah Pegawai laki laki Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

4.1.2.2. Identitas Berdasarkan Umur

Tabel 4.2
Umur Responden

| No | Umur | Jumlah | Persentase |
|--------|---------------|----------|------------|
| 1 | > 30 Tahun | 13 Orang | 19,40 % |
| 2 | 31 – 40 Tahun | 19 Orang | 28,36 % |
| 3 | 41 - 50 Tahun | 21 Orang | 31,34 % |
| 4 | 51 - 60 Tahun | 14 Orang | 20,90 % |
| Jumlah | | 67 Orang | 100 % |

Sumber: Data Diolah 2026

Berdasarkan Tabel 4.2 Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Medan dapat dijelaskan bahwa Pegawai yang berumur kurang dari 30 tahun sebanyak 15 orang (26,79%), berumur 31 - 40 tahun sebanyak 12 orang (21,43%), berumur 41-50 tahun yaitu sebanyak 18 orang (32,14 %), dan yang berumur 51 - 60 tahun sebanyak 11 orang (19,64%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah Pegawai yang berumur rentang waktu 41 sampai 50 tahun Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

4.1.2.3. Identitas Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.3
Tingkatan Pendidikan Responden

| No | Tingkat Pendidikan | Jumlah | Persentase |
|--------|--------------------|----------|------------|
| 1 | D3 | 7 Orang | 10,45 % |
| 2 | S1 | 52 Orang | 77,61 % |
| 3 | S2 | 8 Orang | 11,94 % |
| Jumlah | | 67 Orang | 100 % |

Sumber: Data Diolah 2026

Berdasarkan Tabel 4.3 Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Medan dapat dijelaskan bahwa Pegawai yang berlatar belakang pendidikan D3 sebanyak 7 orang (10,45%), pendidikan S1 sebanyak 52 orang (77,61%), pendidikan Strata-

2 yaitu sebanyak 8 orang (11,94%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah Pegawai yang berlatar belakang pendidikan Strata-1 Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

4.1.2.4. Identitas Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden

| No | Lama Bekerja | Jumlah | Persentase |
|--------|--------------|----------|------------|
| 1 | < 5 Tahun | 16 Orang | 23,88 % |
| 2 | 5 - 10 Tahun | 27 Orang | 40,30 % |
| 3 | > 10 Tahun | 24 Orang | 35,82 % |
| Jumlah | | 67 Orang | 100 % |

Sumber: Data Diolah 2026

Berdasarkan Tabel 4.4 Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Medan dapat dijelaskan bahwa Pegawai yang lama bekerja < 5 tahun sebanyak 16 orang (23,88%), lama bekerja 5 - 10 tahun sebanyak 27 orang (40,30%), lama bekerja lebih 10 tahun yaitu sebanyak 24 orang (35,82%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah Pegawai yang bekerja dengan waktu lebih dari 10 tahun Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

4.1.3.Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu Kepuasan Kerja (Y), Kepemimpinan (X1), Disiplin Kerja (X2) dan Budaya Organisasi (X3). Deskripsi dari pernyataan akan menampilkan opsi jawaban setiap responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan penulis kepada responden.

4.1.3.1 Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan penyebaran angket Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi Jawaban responden, tentang variabel Kepuasan Kerja sebagai berikut:

Tabel 4.5
Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja (Y)

| No | Jawaban Kepuasan Kerja (Y) | | | | | | | | | | | |
|----|----------------------------|-------|----|-------|----|-------|----|-------|-----|------|--------|-----|
| | SS | | S | | KS | | TS | | STS | | JUMLAH | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 | 38 | 56,72 | 15 | 22,39 | 12 | 17,91 | 2 | 2,985 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 2 | 29 | 43,28 | 27 | 40,3 | 10 | 14,93 | 1 | 1,493 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 3 | 28 | 41,79 | 25 | 37,31 | 13 | 19,40 | 1 | 1,493 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 4 | 37 | 55,22 | 21 | 31,34 | 8 | 11,94 | 1 | 1,493 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 5 | 35 | 52,24 | 21 | 31,34 | 8 | 11,94 | 3 | 4,478 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 6 | 32 | 47,76 | 18 | 26,87 | 14 | 20,90 | 3 | 4,478 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 7 | 28 | 41,79 | 22 | 32,84 | 12 | 17,91 | 5 | 7,463 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 8 | 27 | 40,30 | 23 | 34,33 | 14 | 20,90 | 3 | 4,478 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 9 | 24 | 35,82 | 29 | 43,28 | 12 | 17,91 | 2 | 2,985 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 10 | 23 | 34,33 | 26 | 38,81 | 15 | 22,39 | 3 | 4,478 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |

Data Penelitian Diolah (2026)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kepuasan Kerja adalah:

1. Jawaban responden, Saya merasa tugas-tugas dalam pengelolaan pendapatan daerah ini sangat bervariasi dan tidak membosankan, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang (56,72%).
2. Jawaban responden, Saya merasa pekerjaan saya saat ini sesuai dengan keahlian dan kompetensi yang saya miliki, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang (43,28%).
3. Jawaban responden, Saya merasa gaji dan tunjangan yang saya terima sudah sesuai dengan beban kerja saya di Bapenda, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang (41,79%).
4. Jawaban responden, Saya merasa penghasilan saat ini cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 37 orang (55,22%).

5. Jawaban responden, Saya merasa atasan memberikan arahan yang jelas mengenai target pencapaian pajak/retribusi, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (52,24%).
6. Jawaban responden, Saya merasa atasan saya bersedia membantu ketika saya menghadapi kendala teknis di lapangan atau kantor, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang (47,76%).
7. Jawaban responden, Saya merasa memiliki kesempatan yang sama untuk naik jabatan berdasarkan prestasi kerja, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang (41,79%).
8. Jawaban responden, Saya merasa kebijakan promosi di Bapenda Kota Medan dilakukan secara objektif, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang (40,30%).
9. Jawaban responden, Saya merasa rekan kerja saya sangat kooperatif dalam menyelesaikan target tim, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 24 orang (35,82%).
10. Jawaban responden, Saya merasa lingkungan kerja di Bapenda sangat kekeluargaan dan saling mendukung, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 23 orang (34,33%).

4.1.3.2 Variabel Kepemimpinan (X1)

Berdasarkan penyebaran angket pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi Jawaban responden, tentang variabel Kepemimpinan sebagai berikut:

Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Kepemimpinan (X1)

| No Pert | Jawaban Kepemimpinan (X1) | | | | | | | | | | | |
|------------|---------------------------|-------|----|-------|----|--------|----|------|-----|------|--------|-----|
| | SS | | S | | KS | | TS | | STS | | JUMLAH | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 | 29 | 43,28 | 34 | 50,75 | 2 | 2,9851 | 2 | 2,99 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 2 | 22 | 32,84 | 38 | 56,72 | 6 | 8,9552 | 1 | 1,49 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 3 | 24 | 35,82 | 35 | 52,24 | 7 | 10,448 | 1 | 1,49 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 4 | 28 | 41,79 | 34 | 50,75 | 4 | 5,9701 | 1 | 1,49 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 5 | 27 | 40,30 | 35 | 52,24 | 3 | 4,4776 | 2 | 2,99 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 6 | 33 | 49,25 | 29 | 43,28 | 4 | 5,9701 | 1 | 1,49 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 7 | 28 | 41,79 | 32 | 47,76 | 6 | 8,9552 | 1 | 1,49 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 8 | 24 | 35,82 | 37 | 55,22 | 5 | 7,4627 | 1 | 1,49 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |

Data Penelitian Diolah (2026)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kepemimpinan adalah:

1. Jawaban responden, Saya merasa bangga bekerja di bawah arahan pimpinan saya karena integritas yang beliau tunjukkan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 34 orang (50,75%).
2. Jawaban responden, Saya melihat pimpinan sebagai sosok yang mendahulukan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 orang (56,72%).
3. Jawaban responden, Saya merasa termotivasi oleh cara pimpinan memaparkan visi masa depan Bapenda Kota Medan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 35 orang (52,24%).
4. Jawaban responden, Saya merasa pimpinan selalu menumbuhkan rasa optimisme terhadap pencapaian target pendapatan daerah, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 34 orang (50,75%).
5. Jawaban responden, Saya didorong oleh pimpinan untuk mencari cara-cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 35 orang (52,24%).

6. Jawaban responden, Saya merasa leluasa untuk memberikan ide atau kritik yang membangun tanpa rasa takut, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (49,25%).
7. Jawaban responden, Saya merasa pimpinan memberikan perhatian khusus pada kebutuhan pengembangan karier saya secara pribadi, mayoritas menjawab setuju sebanyak 32 orang (47,76%).
8. Jawaban responden, Saya merasa pimpinan bertindak sebagai mentor atau pelatih yang membantu saya meningkatkan kompetensi, mayoritas menjawab setuju sebanyak 37 orang (55,22%).

4.1.3.3 Variabel Komunikasi (X2)

Berdasarkan penyebaran angket tentang komunikasi diperoleh nilai-nilai frekuensi Jawaban responden, tentang variabel Komunikasi sebagai berikut:

Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Komunikasi (X2)

| No Pert | Jawaban Komunikasi (X2) | | | | | | | | | | | |
|------------|-------------------------|-------|----|-------|----|--------|----|-------|-----|------|--------|-----|
| | SS | | S | | KS | | TS | | STS | | JUMLAH | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 | 29 | 43,28 | 26 | 38,81 | 11 | 16,418 | 1 | 1,49 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 2 | 31 | 46,27 | 25 | 37,31 | 10 | 14,925 | 1 | 1,49 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 3 | 33 | 49,25 | 22 | 32,84 | 11 | 16,418 | 1 | 1,49 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 4 | 29 | 43,28 | 23 | 34,33 | 13 | 19,403 | 2 | 2,99 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 5 | 29 | 43,28 | 21 | 31,34 | 16 | 23,881 | 1 | 1,49 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 6 | 26 | 38,81 | 26 | 38,81 | 13 | 19,403 | 2 | 2,99 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 7 | 22 | 32,84 | 24 | 35,82 | 14 | 20,896 | 7 | 10,45 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 8 | 28 | 41,79 | 26 | 38,81 | 11 | 16,418 | 2 | 2,99 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 9 | 27 | 40,30 | 26 | 38,81 | 13 | 19,403 | 1 | 1,49 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 10 | 23 | 34,33 | 32 | 47,76 | 10 | 14,925 | 2 | 2,99 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |

Data Penelitian Diolah (2026)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Komunikasi adalah:

1. Jawaban responden, Saya merasa bebas untuk mengungkapkan informasi atau pendapat secara jujur kepada rekan kerja maupun atasan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang (43,28%).
2. Jawaban responden, Saya merasa pimpinan dan rekan kerja sangat terbuka dalam menyampaikan informasi terkait kebijakan instansi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang (46,27%).
3. Jawaban responden, Saya merasa rekan kerja dan atasan mencoba memahami kendala yang saya hadapi dalam pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (49,25%).
4. Jawaban responden, Saya berusaha mendengarkan dengan saksama ketika orang lain menyampaikan keluhan atau masukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang (43,28%).
5. Jawaban responden, Saya merasa rekan kerja memberikan umpan balik yang membangun (bukan kritik yang menjatuhkan) atas hasil kerja saya, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang (43,28%).
6. Jawaban responden, Saya merasakan adanya dukungan moral dari lingkungan kerja saat menghadapi tekanan target pendapatan daerah, menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 26 orang (38,81%).
7. Jawaban responden, Saya sering menerima pujian atau penghargaan verbal atas pencapaian kerja yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 24 orang (35,82%).
8. Jawaban responden, Saya selalu berusaha menggunakan kata-kata yang sopan dan positif saat berinteraksi dengan rekan kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang (41,79%).

9. Jawaban responden, Saya merasa setiap pegawai diberikan kesempatan yang sama untuk berbicara dalam rapat atau diskusi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang (40,30%).
10. Jawaban responden, Saya merasa dihargai oleh atasan tanpa melihat perbedaan latar belakang atau jabatan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 32 orang (47,76%).

4.1.3.4 Variabel Budaya Organisasi

Berdasarkan penyebaran angket tentang Budaya Organisasi diperoleh Jawaban responden, tentang variabel Budaya Organisasi sebagai berikut:

Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi

| No | Jawaban Budaya Organisasi (X3) | | | | | | | | | | | |
|----|--------------------------------|-------|----|-------|----|--------|----|-------|-----|------|--------|-----|
| | SS | | S | | KS | | TS | | STS | | JUMLAH | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 | 25 | 37,31 | 27 | 40,3 | 11 | 16,418 | 4 | 5,97 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 2 | 23 | 34,33 | 22 | 32,84 | 18 | 26,866 | 4 | 5,97 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 3 | 42 | 62,69 | 14 | 20,9 | 10 | 14,925 | 1 | 1,49 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 4 | 19 | 28,36 | 28 | 41,79 | 16 | 23,881 | 4 | 5,97 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 5 | 22 | 32,84 | 25 | 37,31 | 14 | 20,896 | 6 | 8,96 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 6 | 28 | 41,79 | 23 | 34,33 | 12 | 17,91 | 4 | 5,97 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 7 | 29 | 43,28 | 15 | 22,39 | 13 | 19,403 | 10 | 14,93 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 8 | 36 | 53,73 | 17 | 25,37 | 10 | 14,925 | 4 | 5,97 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 9 | 27 | 40,30 | 22 | 32,84 | 17 | 25,373 | 1 | 1,49 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |
| 10 | 35 | 52,24 | 19 | 28,36 | 10 | 14,925 | 3 | 4,48 | 0 | 0,00 | 67 | 100 |

Data Penelitian Diolah (2026)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Budaya Organisasi adalah:

1. Jawaban responden, Saya meyakini bahwa kejujuran adalah nilai utama dalam mengelola pendapatan daerah di instansi ini, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 27 orang (40,3%).
2. Jawaban responden, Saya merasa visi Bapenda Kota Medan sejalan dengan prinsip kerja yang saya pegang teguh, mayoritas responden

menjawab sangat setuju sebanyak 23 orang (34,33%).

3. Jawaban responden, Saya merasa wajib untuk datang tepat waktu dan menyelesaikan laporan sesuai tenggat yang ditentukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang (62,69%).
4. Jawaban responden, Saya merasa ada dorongan kuat dari lingkungan untuk selalu bersikap ramah menjawab setuju sebanyak 28 orang (41,79%).
5. Jawaban responden, Saya merasa identitas sebagai pegawai Bapenda semakin kuat saat mengenakan seragam dinas yang telah ditentukan, mayoritas menjawab setuju sebanyak 25 orang (37,31%).
6. Jawaban responden, Saya merasa tata ruang kantor dan fasilitas di Bapenda mendukung saya untuk bekerja secara profesional, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang (41,79%).
7. Jawaban responden, Saya menggunakan istilah-istilah teknis perpajakan daerah yang khas dalam komunikasi sehari-hari di kantor, mayoritas sangat setuju sebanyak 29 orang (43,28%).
8. Jawaban responden, Saya merasa penggunaan bahasa yang sopan namun santai dalam lingkungan internal membuat koordinasi menjadi lebih mudah, responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang (53,73%).
9. Jawaban responden, Saya merasa kegiatan rutin (seperti apel pagi atau rapat mingguan) mempererat kebersamaan antar pegawai, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang (40,30%).
10. Jawaban responden, Saya sering mendengar cerita tentang keberhasilan senior atau rekan kerja dalam mencapai target pajak yang menginspirasi saya, responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (52,24%).

Untuk menguji apakah instrument yang diukur cukup layak digunakan sehingga mampu menghasilkan data yang akurat sesuai dengan tujuan pengukurannya maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas:

c. Uji Validitas

Menguji validitas berarti menguji sejauh mana ketepatan atau kebenaran suatu instrumen sebagai alat ukur variabel penelitian. Jika instrumen valid/benar hasil pengukuranpun kemungkinan akan benar (Juliandi et al, 2018).

Tabel 4.9
Uji Validitas

| Item Pernyataan | | r hitung | r tabel | Keterangan |
|-------------------|-------|----------|---------|------------|
| Kepuasan Kerja | Y.1 | 0,734 | 0.2404 | Valid |
| | Y.2 | 0,813 | 0.2404 | Valid |
| | Y.3 | 0,637 | 0.2404 | Valid |
| | Y.4 | 0,736 | 0.2404 | Valid |
| | Y.5 | 0,603 | 0.2404 | Valid |
| | Y.6 | 0,768 | 0.2404 | Valid |
| | Y.7 | 0,787 | 0.2404 | Valid |
| | Y.8 | 0,581 | 0.2404 | Valid |
| | Y.9 | 0,358 | 0.2404 | Valid |
| | Y.10 | 0,551 | 0.2404 | Valid |
| Kepemimpinan | X1.1 | 0,612 | 0.2404 | Valid |
| | X1.2 | 0,675 | 0.2404 | Valid |
| | X1.3 | 0,763 | 0.2404 | Valid |
| | X1.4 | 0,733 | 0.2404 | Valid |
| | X1.5 | 0,749 | 0.2404 | Valid |
| | X1.6 | 0,827 | 0.2404 | Valid |
| | X1.7 | 0,721 | 0.2404 | Valid |
| | X1.8 | 0,644 | 0.2404 | Valid |
| Komunikasi | X2.1 | 0,633 | 0.2404 | Valid |
| | X2.2 | 0,673 | 0.2404 | Valid |
| | X2.3 | 0,631 | 0.2404 | Valid |
| | X2.4 | 0,890 | 0.2404 | Valid |
| | X2.5 | 0,849 | 0.2404 | Valid |
| | X2.6 | 0,896 | 0.2404 | Valid |
| | X2.7 | 0,701 | 0.2404 | Valid |
| | X2.8 | 0,876 | 0.2404 | Valid |
| | X2.9 | 0,825 | 0.2404 | Valid |
| | X2.10 | 0,850 | 0.2404 | Valid |
| Budaya Organisasi | X3.1 | 0,572 | 0.2404 | Valid |
| | X3.2 | 0,736 | 0.2404 | Valid |
| | X3.3 | 0,445 | 0.2404 | Valid |
| | X3.4 | 0,740 | 0.2404 | Valid |

| Item Pernyataan | r hitung | r tabel | Keterangan |
|-----------------|----------|---------|------------|
| X3.5 | 0,655 | 0.2404 | Valid |
| X3.6 | 0,668 | 0.2404 | Valid |
| X3.7 | 0,715 | 0.2404 | Valid |
| X3.8 | 0,769 | 0.2404 | Valid |
| X3.9 | 0,610 | 0.2404 | Valid |
| X3.10 | 0,662 | 0.2404 | Valid |

Sumber: Data Diolah SPSS.26

1. Nilai validitas untuk variabel Kepuasan Kerja lebih besar dari nilai r tabel yakni 0.2404 maka semua indikator pada variabel Kepuasan Kerja dinyatakan valid.
2. Nilai validitas Kepemimpinan lebih besar dari nilai r tabel 0.2404 maka semua indikator pada variabel Kepemimpinan dinyatakan valid.
3. Nilai validitas Komunikasi lebih besar dari nilai r tabel 0.2404 maka semua indikator pada variabel Komunikasi dinyatakan valid.
4. Nilai validitas Budaya Organisasi lebih besar dari nilai r tabel 0.2404 maka semua indikator pada variabel Budaya Organisasi dinyatakan valid.

d. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas merupakan bila terdapat kesamaan data waktu yang berbeda. Instrument yang reliable adalah instrument yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2019). Dalam menetapkan butir item pertanyaan dalam kategori reliable menurut (Juliandi et al, 2018).

Tabel 4.10 Hasil Uji Realibilitas

| No | Variabel | Nilai Alpha | Status |
|----|-------------------|-------------|-------------------|
| 1 | Kepuasan Kerja | 0,853 | Realibilitas Baik |
| 2 | Kepemimpinan | 0,864 | Realibilitas Baik |
| 3 | Komunikasi | 0,929 | Realibilitas Baik |
| 4 | Budaya Organisasi | 0,855 | Realibilitas Baik |

Sumber: Data Diolah SPSS.26

1. Kepuasan Kerja memiliki nilai reliabilitas sebesar $0,853 > 0,600$ maka variabel Kepuasan Kerja adalah reliabel
2. Kepemimpinan memiliki nilai reliabilitas sebesar $0,864 > 0,600$ maka variabel Kepemimpinan adalah reliabel
3. Komunikasi memiliki nilai reliabilitas sebesar $0,929 > 0,600$ maka variabel Komunikasi adalah reliabel.
4. Budaya Organisasi memiliki nilai reliabilitas sebesar $0,855 > 0,600$ maka variabel Budaya Organisasi adalah reliable.

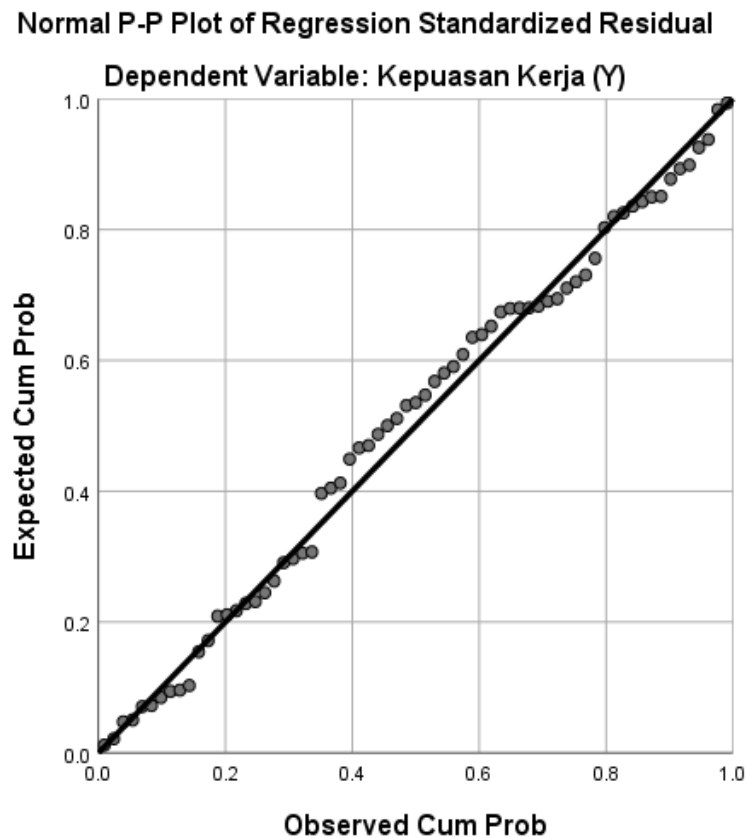
4.1.4 Uji Asumsi

4.1.4.1. Uji Normalitas

a. Uji Normalitas P. Plot

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam metode regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. (Juliandi et al, 2018). Data yang berdistribusi normal tersebut dapat dilihat melalui grafik p-plot. Menurut Model regresi yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal. Kriteria pengujiannya adalah:

1. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas



Gambar. 4.1 Uji Normalitas P Plot

Berdasarkan dari grafik diatas, dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar mengikuti garis diagonal. Uji normalitas ini yang dilakukan dengan menggunakan p- plot diatas, dapat dinyatakan bahwa data tersebut berdistribusi normal dan sudah memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov

Selain itu, kriteria untuk menentukan normal atau tidaknya data dapat dilakukan dengan menggunakan metode Kolmogorov Smirnov. Dengan cara dilihat pada nilai Sig. (signifikansi) (Sugiyono, 2019).

1. Jika signifikansi $< 0,05$, kesimpulannya data tidak berdistribusi normal.
2. Jika signifikansi $> 0,05$, maka dapat berdistribusi normal.

Tabel 4.11 Uji Kolgomorov Smirnov

| | | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N | | 67 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | .0000000 |
| | Std. Deviation | 4.52351206 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .062 |
| | Positive | .052 |
| | Negative | -.062 |
| Test Statistic | | .062 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .200 ^{c,d} |
| a. Test distribution is Normal. | | |

Sumber: Data di olah SPSS 26

Dari hasil pengolahan data pada tabel diatas, diperoleh besarnya nilai signifikan kolgomorov smirnov adalah 0,200. Sehingga disimpulkan bahwa data dalam model regresi terdistribusi secara normal, dimana nilai signifikansinya lebih dari dari 0,05 (karena Asymp. Sig. (2 - tailed) 0,200 > 0,05 dengan demikian secara keseluruhan dapat dilanjutkan dengan uji asumsi klasik lainnya.

4.1.4.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas ini digunakan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antara variable independent. Cara yang digunakan untuk menilai adalah melihat factor inflasi varian (VIF/ variance inflasi factor), yang tidak melebihi 4 atau 5 (Juliandi et al, 2018).

Cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai Faktor Inflasi Varian (VIF) dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Bila $VIF > 10$, maka terdapat multikolinieritas.
2. Bila $VIF < 10$, berarti tidak dapat multikolinieritas.
3. Bila Tolerance $> 0,1$, maka tidak terjadi multikolinieritas.
4. Bila Tolerance $< 0,1$, maka terjadi multikolinieritas.

Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolonieritas

| Coefficients ^a | | | |
|---------------------------|------------------------|-------------------------|-------|
| Model | | Collinearity Statistics | |
| | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | | |
| | Kepemimpinan (X1) | .951 | 1.051 |
| | Komunikasi (X2) | .913 | 1.095 |
| | Budaya Organisasi (X3) | .925 | 1.081 |

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

Sumber: Data di olah SPSS 26

Berdasarkan dari tabel diatas, hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa nilai VIF dan nilai Tolerance untuk masing-masing variable adalah sebagai berikut:

1. Nilai tolerance Kepemimpinan sebesar $0,951 > 0,10$ dan nilai VIF sebesar $1,051 < 10$, maka variable Kepemimpinan dinyatakan bebas dari multikolinieritas.
2. Nilai tolerance Komunikasi sebesar $0,913 > 0,10$ dan nilai VIF $1.095 < 10$, maka variabel Komunikasi dinyatakan bebas dari multikolinieritas.
3. Nilai tolerance Budaya Organisasi $0,925 > 0,10$ dan nilai VIF $1.081 < 10$, maka variable Budaya Organisasi dinyatakan bebas dari multikolinieritas.

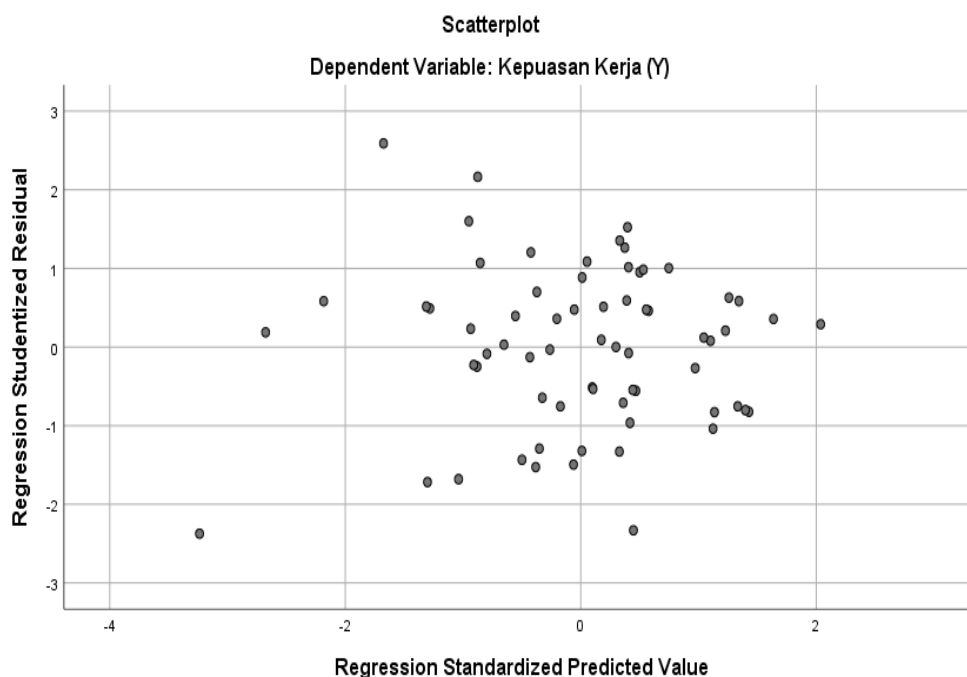
4.1.4.3. Uji Heterokedastisitas

Uji Heteroskedasitas ini digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terjadi ketidaksamaan varians residual dari suatu pengamatan yang lain. Jika varians residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedasitas, dan jika varians berbeda disebut heterokedasitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heterokedasitas.

Deteksi heterokedasitas dapat dilakukan dengan metode scatter plot dengan menggunakan nilai ZPRED (nilai prediksi) dengan SPRESID (nilai residualnya) (Juliandi et al, 2018).

Dasar kriteria dalam uji heterokedasitas ini adalah sebagai berikut:

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



Gambar. 4.2 Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan gambar 4.2 diatas, dapat dilihat bahwa penyebaran residual adalah tidak teratur dan tidak membentuk pola. Hal tersebut dapat dilihat pada titik-titik atau plot yang menyebar. Kesimpulan yang bisa diambil adalah bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.1.5. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi bertujuan untuk memprediksi nilai suatu variable terikat akibat pengaruh dari variable bebas (Juliandi et al, 2018). Berikut ini adalah hasil pengolahan data regresi linier berganda:

Tabel 4.13 Hasil Regresi Linear Berganda

| Coefficients ^a | | | | |
|---------------------------|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients |
| | | B | Std. Error | Beta |
| 1 | (Constant) | 3.260 | 7.172 | |
| | Kepemimpinan (X1) | .404 | .150 | .281 |
| | Komunikasi (X2) | .351 | .092 | .406 |
| | Budaya Organisasi (X3) | .249 | .098 | .269 |

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

Sumber: Data di olah SPSS 26

Dari tabel diatas diketahui nilai regresi linear bergandanya sebagai berikut

1. Konstanta = 3.260
2. Kepemimpinan = 0,404
3. Komunikasi = 0,351
4. Budaya Organisasi = 0,249

Hasil tersebut dimasukkan kedalam persamaan regresi linier berganda sehingga diketahui persamaan berikut:

$$Y = 3.260 + 0,404 X1 + 0,351 X2 + 0,249 X3$$

Dimana keterangannya adalah:

1. Konstanta sebesar 3.260 dengan arah hubungan positif menunjukkan bahwa apabila nilai variabel independen dianggap konstan yaitu Kepemimpinan, Komunikasi dan Budaya Organisasi maka nilai Kepuasan Kerja akan menurun sebesar 3.260.
2. Kepemimpinan sebesar 0,404 dengan arah pengaruh positif menunjukkan bahwa apabila Kepemimpinan mengalami kenaikan maka akan diikuti oleh kenaikan Kepuasan Kerja sebesar 0,404 dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap konstan.

3. Komunikasi sebesar 0,351 dengan arah pengaruh positif menunjukkan bahwa apabila Komunikasi mengalami peningkatan maka akan diikuti oleh peningkatan Kepuasan Kerja sebesar 0,351 dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap konstan.
4. Budaya Organisasi sebesar 0,249 dengan arah pengaruh positif menunjukkan bahwa apabila Budaya Organisasi mengalami kenaikan maka akan diikuti oleh kenaikan Kepuasan Kerja sebesar 0,249 dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap konstan.

4.1.6. Koefisien Determinansi (R-Square)

Nilai R-Square dari koefisien determinasi digunakan untuk melihat bagaimana variasi nilai suatu variable terikat dipengaruhi oleh variasi nilai suatu variable bebas. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 dan 1. Apabila nilai korelasi sebesar -1 atau 1 menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sempurna antara kedua variable, sedangkan nilai koefisien korelasi 0 menunjukkan hubungan antara kedua variable sama sekali tidak sempurna (Sugiyono, 2019).

Tabel 4.14 Uji Koefisien Determinasi (R)

| Model Summary ^b | | | | | |
|---|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | .588 ^a | .346 | .315 | 4.62996 | 2.121 |
| a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X3), Kepemimpinan (X1), Komunikasi (X2) | | | | | |
| b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y) | | | | | |

Sumber: Data di olah SPSS 26

Semakin tinggi nilai R-square maka akan semakin baik bagi model regresi, karena berarti kemampuan variabel bebas untuk menjelaskan variabel terikatnya juga semakin besar. nilai R-square 0,346 menunjukkan 34,6 % variabel Kepuasan Kerja dipengaruhi Kepemimpinan, Komunikasi dan Budaya Organisasi sisanya 65,4% dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.1.7. Pengujian Hipotesis

4.1.7.1. Uji Signifikan Parsial (Uji -t)

Uji t yang digunakan dalam analisis ini digunakan untuk menilai kapasitas masing-masing variable independen. (Sugiyono, 2019) Penjelasan lain dari uji t adalah untuk menguji apakah variabel independen (X) memiliki hubungan yang signifikan atau tidak signifikan, baik sebagian maupun independen, terhadap variable dependen (Y) dengan tingkat signifikansi dalam penelitian ini menggunakan alpha 5% atau 0,05.

Adapun metode dalam penentuan t_{table} menggunakan ketentuan tingkat signifikan 5% dengan

$$df=n-k,$$

$$df= 67-4 = 63$$

$$t_{table} = 1.67$$

Dasar pengambilan keputusan uji t (parsial) adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan nilai t_{hitung} dan t_{tabel} .
 - a. Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, hipotesis diterima maka variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat (maka tolak H_0).
 - b. Jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$, hipotesis ditolak maka variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat (maka terima H_0).
2. Berdasarkan nilai signifikan
 - a. Jika nilai sig. $< 0,05$ maka variabel bebas signifikan terhadap variabel terikat (maka tolak H_0).
 - b. Jika nilai sig. $> 0,05$ maka variabel bebas tidak signifikan terhadap variabel terikat (maka terima H_0).

Adapun data hasil pengujian yang diperoleh dari SPSS 26 dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 4.15 Uji Secara Parsial (Uji-t)

| Coefficients ^a | | | |
|---------------------------|------------------------|-------|------|
| Model | | t | Sig. |
| 1 | (Constant) | .455 | .651 |
| | Kepemimpinan (X1) | 2.689 | .009 |
| | Komunikasi (X2) | 3.804 | .000 |
| | Budaya Organisasi (X3) | 2.538 | .014 |

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

Sumber: Data di olah SPSS 26.

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah Kepemimpinan berpengaruh secara individual (parsial) mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap Kepuasan Kerja dimana $t_{hitung} = 2.689$ dan $t_{tabel} = 1.67$. Didalam hal ini $t_{hitung} 2.689 > t_{tabel} 1.67$ Ini berarti H_a ditolak berarti Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Selanjutnya terlihat pula nilai sig adalah 0,009 sedang taraf signifikan α yang ditetapkan sebelumnya adalah 0,05, maka nilai sig $0,009 < 0,05$, sehingga H_0 di tolak, ini berarti antara Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja penumpang Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

2. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah Komunikasi berpengaruh secara individual (parsial) mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap Kepuasan Kerja dimana $t_{hitung} = 3.804$ dan $t_{tabel} = 1.67$. Didalam hal ini $t_{hitung} 3.804 > t_{tabel} 1.67$ Ini berarti H_a ditolak berarti antara Komunikasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Selanjutnya terlihat pula nilai sig adalah 0,000 sedang taraf signifikan α yang ditetapkan sebelumnya adalah 0,05, maka nilai sig $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 di tolak, ini berarti antara Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja penumpang Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah Budaya Organisasi berpengaruh secara individual (parsial) mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap Kepuasan Kerja dimana $t_{hitung} = 2.538$ dan $t_{tabel} = 1.67$. Didalam hal ini $t_{hitung} 2.538 > t_{tabel} 1.67$ ini berarti H_a ditolak berarti Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Selanjutnya terlihat pula nilai sig adalah 0,014 sedang taraf signifikan α yang ditetapkan sebelumnya adalah 0,05, maka nilai sig $0,014 < 0,05$, sehingga H_0 di tolak, ini berarti Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap pengelolaan berpengaruh signifikan Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

4.1.7.2. Uji Signifikan Simultan (Uji F)

Uji F atau juga disebut uji signifikan serentak dimaksudkan untuk melihat kemampuan menyeluruh dari variabel bebas yaitu Komunikasi dan Kepemimpinan untuk dapat atau menjelaskan tingkah laku atau keragaman variabel terikat yaitu produktivitas kerja. Uji F juga dimaksud untuk mengetahui apakah semua variabel memiliki koefisien regresi sama dengan nol. (Sugiyono, 2019).

Dasar pengambilan keputusan uji F (Simultan) adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan nilai f hitung dan f tabel

- a. Jika nilai f hitung $>$ f tabel, hipotesis diterima maka variabel bebas secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat (maka tolak H_0).
 - b. Jika nilai f hitung $<$ f tabel hipotesis ditolak maka variabel bebas secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel terikat (maka terima H_0).
2. Berdasarkan nilai signifikan
 - a. Jika nilai sig. $<$ 0,05 maka variabel bebas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
 - b. Jika nilai sig. $>$ 0,05 maka variabel bebas secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat

Tabel 4.16 Uji Secara Simultan (Uji F)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|---|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 714.482 | 3 | 238.161 | 11.110 | .000 ^b |
| | Residual | 1350.503 | 63 | 21.437 | | |
| | Total | 2064.985 | 66 | | | |
| a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y) | | | | | | |
| b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X3), Kepemimpinan (X1), Komunikasi (X2) | | | | | | |

Sumber: Data di olah SPSS 26

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa nilai F adalah 11.110, kemudian nilai sig nya adalah 0,000. Taraf signifikan yang digunakan adalah 5%, uji dua pihak dan $df=n-k$ dan $k-1$

Bedasarkan tabel diatas diperoleh F_{hitung} untuk variabel sebesar 11.110 untuk kesalahan 5%.

$$F_{tabel} = n-k = 67-4 = 63 \text{ dan } k-1 = 4-1=3$$

$$F_{tabel} = 2,75$$

Didalam hal ini $F_{hitung} 11.110 > F_{tabel} 2,75$ dengan nilai sig adalah 0,000 sedang taraf signifikan α yang ditetapkan sebelumnya adalah 0,05, maka nilai sig $0,000 < 0,05$. Ini berarti H_a dan H_o di tolak. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa Kepemimpinan, Komunikasi dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

4.2 Pembahasan

4.2.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil Uji hipotesis diperoleh dimana $t_{hitung} 2.689 > t_{tabel} 1.67$ dan nilai sig $0,009 < 0,05$, sehingga H_0 di tolak, ini berarti antara Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja penumpang Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

Seorang pemimpin harus mempunyai pemikiran yang luas dan kreatif agar dapat membangun suatu organisasi yang baik dan berkembang (Arianty, 2017). Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disengaja (Farisi & Siswadi, 2022).

Kepemimpinan transformasional merupakan kapabilitas pimpinan untuk menyatukan kreativitas, energi positif serta kepekaan pada pegawai agar tercipta keberhasilan institusi. Pimpinan yang memiliki transformasional punya inisiatif tinggi untuk mengatur pegawainya dengan memberi arahan yang baik dan menjadi model dalam berpikir dan berperilaku bagi pegawainya. Kepemimpinan transformasional terdiri dari sikap memberi pengaruh idealisme, stimulasi intelektual, perhatian individual, dan motivasi inspiratif disimulasikan dapat

menambah produktivitas pegawai dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, serta menyebabkan tingginya efektivitas instansi (Manja et al, 2025).

Kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, karena semakin baik pimpinan dalam suatu organisasi tersebut maka kinerja pegawai akan semakin baik pula sehingga terciptanya kepuasan kerja. Kepemimpinan seorang pemimpin harus mampu membangun hubungan yang baik antara mereka yang memimpin dan dipimpin sehingga akan tercipta rasa saling menghargai, menghormati, dan rasa saling percaya antar sesama. Dari sikap tersebut akan dapat meningkatkan semangat bekerja seorang pegawai sehingga akan tercipta kepuasan kerja (Astuti & Iverizkinawati, 2019).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Khair, 2019), (Muslih & Pratama, 2022), (Munasip, 2019), (Siagian & Khair, 2018) (Harahap & Khair, 2019), (Muis et al, 2018) dan (Farisi et al, 2022) menyatakan bahwa ada pengaruh antara Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.

4.2.2. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis diperoleh dimana $t_{hitung} 3.804 > t_{tabel} 1.67$ dan nilai sig $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 di tolak, ini berarti antara Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja penumpang Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

Komunikasi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan di antara dua orang atau kelompok dengan orang dengan beberapa efek dan beberapa umpan balik seketika. komunikasi menempati urutan teratas mengenai apa saja yang harus dibuat dan dikerjakan untuk menghasilkan usaha-usaha komunikatif yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Faisal et al, 2024).

Komunikasi dalam kehidupan organisasi, pencapaian tujuan dengan segala prosesnya membutuhkan komunikasi. Melalui komunikasi dapat memberikan keterangan tentang pekerjaan yang membuat pegawai dapat bertindak dengan rasa tanggung jawab pada diri sendiri yang pada waktu bersamaan dapat mengembangkan semangat kerja para pegawai. Komunikasi kerja yang baik juga dapat membuat pegawai menjadi nyaman di lingkungan pekerjaannya dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dalam sebuah organisasi (Siwi et al, 2020).

Perusahaan bukan hanya sekelompok orang yang bekerja di tempat tersebut, namun mereka adalah tim. Tim yang solid akan memajukan perusahaan. Perusahaan akan memiliki tim yang solid apabila memiliki komitmen terhadap organisasi yang baik dan komunikasi yang baik pula (Prayogi et al, 2019). Kurangnya komitmen pegawai salah satunya disebabkan oleh komunikasi antara pimpinan dengan bawahan terjalin kurang baik. Semakin baik komunikasi yang terbangun antara individu yang satu dengan individu lainnya di lingkungan kerja, maupun komunikasi antara pimpinan dengan bawahan maka akan semakin baik juga komitmen pegawai dalam bekerja. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh menyimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan Kerja (Tanjung et al, 2024).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hasibuan et al, 2022), (Bahagia & Putri, 2021), (Tapedune et al, 2025), (Krisdianti et al, 2025), (Ndruru, 2025) dan (Sugiono & Tobing, 2021) menyatakan bahwa ada pengaruh komunikasi terhadap Kepuasan Kerja.

4.2.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis diperoleh dimana $t_{hitung} 2.538 > t_{tabel} 1.67$ dan nilai sig $0,014 < 0,05$, sehingga H_0 di tolak, ini berarti Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap pengelolaan berpengaruh signifikan Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukan dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak (Arianty, 2015). Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak.(Indajang et al, 2020).

Budaya organisasi sangat berpengaruh kepuasan kerja para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula (Safira & Tanjung, 2024).

Dengan demikian, budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Dengan demikian, budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja para pegawai dan dapat meningkatkan kinerja pegawai,

sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan. (Sanhaji et al, 2016).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Yusnandar & Viawanty, 2021), (Nurhasanah et al, 2022), (Lubis et al, 2024), (Tanjung et al, 2020), (Bismala, 2021), (Nurhasanah et al, 2022) dan (Hasibuan, 2018) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4.2.4. Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil Uji Hipotesis secara simultan diperoleh $F_{hitung} 11.110 > F_{tabel} 2,75$ dan nilai sig $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa Kepemimpinan, Komunikasi dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang dapat memimpin anggotanya dan mempengaruhi bawahannya secara tegas untuk menjalankan visi-misi organisasi. Seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik, dan seorang pemimpin harus mampu menjalankan organisasi dengan baik. Hal tidak akan terlepas dari sumber daya manusianya yaitu para pegawai. Pegawai akan merasakan kepuasan dalam bekerja jika kepemimpinan dalam organisasi tersebut berjalan dengan baik. Kinerja seorang pegawai akan meningkat jika pemimpinnya dapat memberikan hal-hal yang dapat membangkitkan semangat dalam bekerja (Pahlawan & Onsardi, 2021).

Komunikasi merupakan hubungan kerja atasan dan bawahan yang mana Hubungan tersebut sangat penting dalam suatu pekerjaan agar terjalin kerjasama

yang baik terjalin oleh semua pihak dalam suatu perusahaan. sistem perilaku dijelaskan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kepemimpinan dan komunikasi, selanjutnya kepemimpinan dan komunikasi mempengaruhi motivasi, dan pada akhirnya motivasi mempengaruhi kepuasan kerja (Nasution & Lestari, 2021)

Budaya Organisasi yang ada di dalam perusahaan terbagi menjadi dua konsep dari sudut pandang pegawai perusahaan. Konsep sudut pandang budaya tersebut yaitu budaya yang sesuai harapan dan budaya pada kenyataannya. Budaya yang sesuai harapan adalah budaya yang diinginkan oleh pegawai perusahaan dan budaya yang tidak sesuai harapan adalah budaya yang tidak seperti diinginkan oleh pegawai perusahaan (Siswadi et al, 2020).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sugiono & Tobing, 2021), (Seviana et al, 2024), (Alparedi & Toni, 2021), (Azizi & Sopali, 2024) dan (Syasindy et al, 2020) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan, Komunikasi Dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

BAB 5

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan adalah sebagai berikut:

1. Secara parsial diperoleh Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.
2. Secara parsial diperoleh maka Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.
3. Secara parsial diperoleh maka Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan
4. Secara simultan diperoleh diperoleh Kepemimpinan, Komunikasi dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

5.2. Saran

Berdasarkan fenomena sebelumnya dan hasil penelitian, maka penulis dapat memberikan saran adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan di Bapenda Medan harus mampu menyeimbangkan antara target PAD (Pendapatan Asli Daerah) dengan kesejahteraan mental pegawai.
2. Bapenda perlu memiliki sistem pelaporan kendala lapangan (seperti penolakan wajib pajak) yang direspons cepat oleh pimpinan (Sikap Mendukung/Supportiveness).

3. Mengingat beban kerja Bapenda sangat tinggi di akhir tahun (jatuh tempo PBB), ritual seperti makan siang bersama setelah target tercapai dapat memperkuat "Norma Perilaku" yang saling mendukung.
4. Bapenda agar memperbaiki fasilitas ruang pelayanan dan ruang kerja pegawai agar lebih modern dan nyaman. Lingkungan fisik yang profesional meningkatkan harga diri (*Self-Esteem*) pegawai di mata masyarakat.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Selama proses penelitian yang dilakukan ada beberapa hambatan yang terjadi yang membuat penelitian ini tidak maksimal seperti:

1. Penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel independen, yaitu Kepemimpinan, Komunikasi, dan Budaya Organisasi. Masih terdapat faktor lain yang dapat memengaruhi Kepuasan Kerja.
2. Objek penelitian hanya difokuskan pada Pegawai Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas pada Pegawai perusahaan perusahaan besar.
3. Penelitian ini dilakukan dalam jangka waktu yang terbatas

DAFTAR PUSTAKA

- Alparedi, T., & Toni, H. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampak Terhadap Kinerja Karyawan Bank Danamon Simpan Pinjam Cluster. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 6(2), 291–302.
- Amoy, F. U., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perintis Perkasa Toyota Medan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 7(2), 310–318.
- Arianty, N. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 1–8.
- Arianty, N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pelindo Cabang Belawan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 4(2), 1–9.
- Arianty, N., Bahagia, R., Lubis, A., & Siswadi, Y. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (keempat). Perdana Publishing.
- Astuti, R., & Iverizkinawati, I. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(1), 26–41.
- Azizi, P., & Sopali, M. F. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Bintara Tani Nusantara (BTN). *Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen*, 2(3), 1–14.
- Bahagia, R., & Putri, L. P. (2021). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal AKMAMi (Akutansi, Manajemen, Ekonomi)*, 2(1), 182–191.
- Bhastary, M. D. (2020). Pengaruh Etika Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 160–170.
- Bismala, L. (2021). Peranan Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja: Studi Pada Usaha Kecil Menengah. *Scenario (Seminar of Social Sciences Engineering and Humaniora)*, 174–187.
- Bismala, L., Arianty, N., & Farida, T. (2015). *Perilaku Organisasi*. UMSU PRESS.
- Budilestari, I., Setiadi, P. B., & Dwi, F. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Beban Kerja Dan Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja Pada

- Inspektorat Provinsi Jawa Timur. *Cakrawala Repositori IMWI*, 7(1), 405–420.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media.
- Devito, J. A. (2019). *The Interpersonal Communication Book*. Pearson Education.
- Duha, T. (2023). *Perilaku Organisasi*. Deepublish.
- Enriko, F., & Arianto, T. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Insentif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains*. Vol, 3(1), 107–115.
- Fahmi, I. (2016). *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Kasus*. Alfabeta.
- Faisal, R., Tanjung, H., & Rambe, M. F. (2024). The Influence of Communication, Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance at the Regional Research and Innovation Development Planning Agency, Mandailing Natal Regency. *Proceeding Medan International Conference on Economic and Business*, 2, 772–779.
- Farisi, S., & Siswadi, Y. (2022). Peran Mediasi Kelelahan Emosional: Kepemimpinan, Self Efficacy dan Konflik Peran Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 23(1), 23–37.
- Farisi, S., Siswadi, Y., & Gunawan, A. (2022). Peran Mediasi Kelelahan Emosional: Kepemimpinan, Self Efficacy dan Konflik Peran Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 23(1), 23–37.
- Gibson, I. D. (2022). *Organisasi, Perilaku, Struktur Dan Proses*. Erlangga.
- Hamali, A. Y. (2019). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Mengelola Karyawan*. CAPS.
- Handoko, T. H. (2019). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. BPF.
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88.
- Hariyanto, D. (2021). *Buku Ajar Pengantar Ilmu Komunikasi*. Umsida Press.
- Hasibuan, J. S. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen UMSU*, 1(1), 1–23.
- Hasibuan, L. M., Pasaribu, S. E., & Bahri, S. (2022). Pengaruh Komunikasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai

Pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara. *Jesya (Journal of Islamic Economics and Economics)*, 5(1), 229–244.

Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

Hutapea, P., & Thoha, N. (2019). *Kompetensi Plus: Teori, Desain, Kasus, dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Gramedia Pustaka Utama.

Indajang, K., Jufrizen, J., & Juliandi, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Guru Pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, 12(2), 393–406.

Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2018). *Mengolah Data Penelitian Bisnis Dengan SPSS*. Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI.

Kartono, K. (2019). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Rajagrafindo Persada (Rajawali Pers).

Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88.

Krisdianti, V., Arafat, Y., & Salmah, N. N. A. (2025). Pengaruh Komunikasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 22(2), 355–369.

Liliweri, A. (2017). *Komunikasi Antar Personal*. Prenada Media.

Lubis, D. A., Sabrina, R., & Tanjung, H. (2024). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Dosen Tetap Stmik Royal Kisaran). *JOURNAL OF SCIENCE AND SOCIAL RESEARCH*, 7(4), 1859–1865.

Luthans, F. (2018). *Perilaku Organisasi*. Andi.

Mangkunegara, A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Manja, E., Pasaribu, F., & Tanjung, H. (2025). Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kabupaten Labuhanbatu. *Jurnal Ilmu Bisnis Dan Ekonomi Islam*, 2(1), 13–26.

Moeheriono, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT.Ghalia Indonesia.

- Moenir, H. A. S. (2019). *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia* (Edisi 12). Bumi Aksara.
- Muis, M. R., Nasution, M. I., Azhar, M. E., & Radiman, R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Self Efficacy Terhadap Kelelahan Emosional Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Dosen. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 2(1), 131–142.
- Munasip, A. (2019). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 55–68.
- Muslih, M., & Pratama, M. D. (2022). Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Inovatif: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Bisnis Digital Dan Kewirausahaan*, 1(1), 16–28.
- Nasution, M. I. (2025). Pengaruh Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Mitra Agung Swastika. *Jurnal Mahkota Bisnis (Makbis)*, 4(1), 11–19.
- Nasution, M. I., & Lestari, W. (2021). How Culture Discipline, Work Supervision And Communication On Employee Performance. *Morfai Journal*, 1(2), 335–342. <https://doi.org/10.54443/morfai.v1i2.108>
- Ndruru, I. D. J. (2025). Pengaruh Motivasi, Komunikasi Terhadap Minat Beli Konsumen Melalui Kepuasan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Indah Sakti Motorindo Medan. *Center of Economic Students Journal*, 8(1), 437–456.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory And Practice*. Sage publications.
- Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261.
- Pahlawan, A., & Onsardi, O. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Marketing Pada Pt. Agung Toyota Bengkulu. *Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis (JMMIB)*, 1(2), 153–163.
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). The Influence of Communication and Work Commitment on Employee Performance. *Proceedings of the First International Conference on Administration Science (ICAS 2019)*, 423–426.
- Rivai, V. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Safira, S., & Tanjung, H. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Negara Indonesia Cabang Kawasan Industri Medan. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(5), 5223–5239.
- Salahudin, D. N., Lengkong, V. P. K., & Tulung, J. E. (2018). Pengaruh Komunikasi Dan Gaya Kepemimpinan Serta Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Dampaknya Pada Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kecamatan Se Kota Kotamobagu. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(3), 1858–1867.
- Sanhaji, A., Soetjipto, B. E., & Suharto, S. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Melalui Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Pengembangan*, 1(5), 917–926.
- Sasuwe, M., Tewal, B., & Uhing, Y. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Produktivitas Kerja Karyawan Pt . Air Manado the Effect of Organizational Culture and Job Stress on Job Satisfaction and Employee Productivity At Pt . Air Manado. *Jurnal EMBA*, 6(4), 2408–2418.
- Seviana, D., Zuhaena, F., & Lestari, H. D. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Prima Armada Raya Cilacap. *Prosiding Seminar Nasional UNARS*, 3(1), 214–223.
- Siagian, S. P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Siregara, I. R., Ardi, A., & Berlianto, M. P. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jakarta Timur. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8(5), 3295–3308.
- Siswadi, Y., Saepudin, D., & Mulyani, S. R. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Techno-Socio Ekonomika*, 13(2), 113–122.
- Siwi, G., Tewal, B., & Trang, I. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Manado. *Emba*, 8(1), 617–126.
- Sugiono, E., & Tobing, G. I. L. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan,

Budaya Organisasi Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(2), 389–400.

Sugiyono, S. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

Sukardi, S., Bahri, S., & Tupti, Z. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan dan Budaya Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Umum dan Perlengkapan Labura. *Pamator Journal*, 13(1), 118–124.

Suranto, S. (2018). *Komunikasi Sosial Budaya*. Graha Ilmu.

Suryani, S., & Hendrayadi, H. (2021). *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Prenadamedia Grup.

Sutikno, M. S. (2022). *Pimpinan dan Gaya Kepemimpinan*. Holistica.

Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pranada Media Group.

Suwatno, S., & Priansa, D. J. (2018). *Manajemen Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta.

Syasindy, N. B., Prasetyo, I., & Riswati, F. (2020). Pengaruh Komunikasi Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening PT Wilmar Nabati Indonesia Gresik. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 3(2), 159–172.

Tanjung, I. S., Tanjung, H., & Tenerman, T. (2024). Model Komunikasi City Branding dalam Pengembangan Wisata Bahari Pulau Terintegrasi di Kota Sibolga. *PERSPEKTIF*, 13(3), 692–699.

Tanjung, M. S., Tanjung, H., & Pasaribu, S. E. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi pada Guru SMA Negeri di Lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara Cabang Sunggal. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis Triangle*, 1(3), 122–136.

Tapedune, J. A., Ogi, I. W. J., & Uhing, Y. (2025). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Dinas Kesehatan Kabupaten Kepulauan Talaud. *Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 24(11), 41–50.

Umam, K. (2018). *Perilaku Organisasi*. CV Pustaka Setia.

Wirawan, W. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pertama)*. PT Raja Grafindo Persada.

Wujarso, R., Arifah, A. F., Dewi, S., Listyowati, D., Napitupulu, B. E., & Saragih,

R. H. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Satuan Kerja Pusat Sistem Dan Strategi Kesehatan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. *Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research*, 9(4), 1603–1614.

Yusnandar, W., & Viawanty, C. I. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Pt. Mitra Agung Hermes (Vizta Gym). *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 436–449.

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth. Bapak / Ibu
Badan Pendapatan Daerah Kota Medan
Di Tempat

Assalamu Alaikum Wr. Wb

Dengan Hormat

Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Allah S.W.T. atas rahmat dan karunia-Nya sehingga kuesioner ini dapat disusun dengan baik. Kuesioner ini dibuat dalam rangka pengumpulan data untuk penyusunan skripsi sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul skripsi ini adalah:

“Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Medan”

Tujuan dari penyebaran kuesioner ini adalah untuk memperoleh data dan informasi yang berkaitan dengan penelitian yang sedang saya lakukan. Data yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik.

Saya sangat mengharapkan kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i untuk meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner ini dengan jujur dan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Partisipasi Anda sangat membantu dalam kelancaran serta keberhasilan penyusunan skripsi ini.

Atas perhatian, waktu, dan kesediaannya, saya mengucapkan terima kasih.

Hormat Saya

Nadila Rahmadani Harahap

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pernyataan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- | | | |
|--------|-----------------------|-----------------|
| a. SS | : Sangat Setuju | : dengan Skor 5 |
| b. S | : Setuju | : dengan Skor 4 |
| c. KS | : Kurang Setuju | : dengan Skor 3 |
| d. TS | : Tidak Setuju | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

B. Identitas Responden

No. Responden : ...

Umur : (Tahun)

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Pendidikan Terakhir : SMA/SMK D3 S1 S2 S3

Lama Bekerja : < 10 Tahun 11-20 tahun >20 Tahun

1. Kepuasan Kerja (Y)

| NO | PERNYATAAN | JAWABAN | | | | |
|--|--|---------|---|----|----|-----|
| | | SS | S | KS | TS | STS |
| Kepuasan terhadap sifat pekerjaan | | | | | | |
| 1 | Saya merasa tugas-tugas dalam pengelolaan pendapatan daerah ini sangat bervariasi dan tidak membosankan. | | | | | |
| 2 | Saya merasa pekerjaan saya saat ini sesuai dengan keahlian dan kompetensi yang saya miliki | | | | | |
| Kepuasan terhadap gaji sekarang | | | | | | |
| 3 | Saya merasa gaji dan tunjangan yang saya terima sudah sesuai dengan beban kerja saya di Bapenda. | | | | | |
| 4 | Saya merasa penghasilan saat ini cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. | | | | | |
| Kepuasan terhadap pengawasan | | | | | | |
| 5 | Saya merasa atasan saya memberikan arahan yang jelas mengenai target pencapaian pajak/retribusi. | | | | | |
| 6 | Saya merasa atasan saya bersedia membantu ketika saya menghadapi kendala teknis di lapangan atau kantor. | | | | | |
| Kepuasan terhadap peluang promosi | | | | | | |
| 7 | Saya merasa memiliki kesempatan yang sama untuk naik jabatan berdasarkan prestasi kerja. | | | | | |
| 8 | Saya merasa kebijakan promosi di Bapenda Kota Medan dilakukan secara objektif. | | | | | |
| Kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja | | | | | | |
| 9 | Saya merasa rekan kerja saya sangat kooperatif dalam menyelesaikan target tim. | | | | | |
| 10 | Saya merasa lingkungan kerja di Bapenda sangat kekeluargaan dan saling mendukung | | | | | |

2. Kepemimpinan (X1)

| NO | PERNYATAAN | JAWABAN | | | | |
|--|--|---------|---|----|----|-----|
| | | SS | S | KS | TS | STS |
| Karisma (Charisma) | | | | | | |
| 1 | Saya merasa bangga bekerja di bawah arahan pimpinan saya karena integritas yang beliau tunjukkan. | | | | | |
| 2 | Saya melihat pimpinan sebagai sosok yang mendahulukan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi. | | | | | |
| Inspirasional (Inspirasioni) | | | | | | |
| 3 | Saya merasa termotivasi oleh cara pimpinan memaparkan visi masa depan Bapenda Kota Medan. | | | | | |
| 4 | Saya merasa pimpinan selalu menumbuhkan rasa optimisme terhadap pencapaian target pendapatan daerah. | | | | | |
| Stimulasi Intelektual (Intelektual Stimulation) | | | | | | |
| 5 | Saya didorong oleh pimpinan untuk mencari cara-cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan. | | | | | |
| 6 | Saya merasa leluasa untuk memberikan ide atau kritik yang membangun tanpa rasa takut. | | | | | |
| Perhatian Individu (Individualized Consideration) | | | | | | |
| 7 | Saya merasa pimpinan memberikan perhatian khusus pada kebutuhan pengembangan karier saya secara pribadi. | | | | | |
| 8 | Saya merasa pimpinan bertindak sebagai mentor atau pelatih yang membantu saya meningkatkan kompetensi. | | | | | |

3. Komunikasi (X2)

| NO | PERNYATAAN | JAWABAN | | | | |
|--|--|---------|---|----|----|-----|
| | | SS | S | KS | TS | STS |
| Keterbukaan (<i>Openness</i>). | | | | | | |
| 1 | Saya merasa bebas untuk mengungkapkan informasi atau pendapat secara jujur kepada rekan kerja maupun atasan. | | | | | |
| 2 | Saya merasa pimpinan dan rekan kerja sangat terbuka dalam menyampaikan informasi terkait kebijakan instansi. | | | | | |
| Empati (<i>Empathy</i>). | | | | | | |
| 3 | Saya merasa rekan kerja dan atasan mencoba memahami kendala yang saya hadapi dalam pekerjaan. | | | | | |
| 4 | Saya berusaha mendengarkan dengan saksama ketika orang lain menyampaikan keluhan atau masukan. | | | | | |
| Sikap mendukung (<i>Supportiveness</i>) | | | | | | |
| 5 | Saya merasa rekan kerja memberikan umpan balik yang membangun (bukan kritik yang menjatuhkan) atas hasil kerja saya. | | | | | |
| 6 | Saya merasakan adanya dukungan moral dari lingkungan kerja saat menghadapi tekanan target pendapatan daerah. | | | | | |
| Sikap positif (<i>Positiveness</i>) | | | | | | |
| 7 | Saya sering menerima pujian atau penghargaan verbal atas pencapaian kerja yang saya lakukan. | | | | | |
| 8 | Saya selalu berusaha menggunakan kata-kata yang sopan dan positif saat berinteraksi dengan rekan kerja. | | | | | |
| Kesetaraan (<i>Equality</i>) | | | | | | |
| 9 | Saya merasa setiap pegawai diberikan kesempatan yang sama untuk berbicara dalam rapat atau diskusi | | | | | |
| 10 | Saya merasa dihargai oleh atasan tanpa melihat perbedaan latar belakang atau jabatan | | | | | |

4. Budaya Organisasi (X3)

| NO | PERNYATAAN | JAWABAN | | | | |
|--|--|---------|---|----|----|-----|
| | | SS | S | KS | TS | STS |
| Nilai dan Keyakinan Bersama (<i>Shared Values and Beliefs</i>). | | | | | | |
| 1 | Saya meyakini bahwa kejujuran adalah nilai utama dalam mengelola pendapatan daerah di instansi ini. | | | | | |
| 2 | Saya merasa visi Bapenda Kota Medan sejalan dengan prinsip kerja yang saya pegang teguh. | | | | | |
| Norma Perilaku (<i>Behavioral Norms</i>) | | | | | | |
| 3 | Saya merasa wajib untuk datang tepat waktu dan menyelesaikan laporan sesuai tenggat yang ditentukan. | | | | | |
| 4 | Saya merasa ada dorongan kuat dari lingkungan untuk selalu bersikap ramah (3S: Senyum, Sapa, Salam) | | | | | |
| Simbol dan Artefak (<i>Symbols and Artifacts</i>) | | | | | | |
| 5 | Saya merasa identitas sebagai pegawai Bapenda semakin kuat saat mengenakan seragam dinas yang telah ditentukan. | | | | | |
| 6 | Saya merasa tata ruang kantor dan fasilitas di Bapenda mendukung saya untuk bekerja secara profesional. | | | | | |
| Bahasa dan Istilah (<i>Language and Jargon</i>) | | | | | | |
| 7 | Saya menggunakan istilah-istilah teknis perpajakan daerah yang khas dalam komunikasi sehari-hari di kantor. | | | | | |
| 8 | Saya merasa penggunaan bahasa yang sopan namun santai dalam lingkungan internal membuat koordinasi menjadi lebih mudah | | | | | |
| Ritual dan Cerita (<i>Rituals and Stories</i>) | | | | | | |
| 9 | Saya merasa kegiatan rutin (seperti apel pagi atau rapat mingguan) mempererat kebersamaan antar pegawai. | | | | | |
| 10 | Saya sering mendengar cerita tentang keberhasilan senior atau rekan kerja dalam mencapai target pajak yang menginspirasi saya. | | | | | |

TABULASI KUISIONER

| | Y.1 | Y.2 | Y.3 | Y.4 | Y.5 | Y.6 | Y.7 | Y.8 | Y.9 | Y.10 | TOTAL |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-------|
| A01 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 49 |
| A02 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| A03 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 49 |
| A04 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 49 |
| A05 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 31 |
| A06 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 39 |
| A07 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 46 |
| A08 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 37 |
| A09 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| A10 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 30 |
| A11 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 46 |
| A12 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 34 |
| A13 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 43 |
| A14 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 48 |
| A15 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 49 |
| A16 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 33 |
| A17 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 47 |
| A18 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 40 |
| A19 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 38 |
| A20 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| A21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 43 |
| A22 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 36 |
| A23 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 41 |
| A24 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 44 |
| A25 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 43 |
| A26 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 43 |
| A27 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 45 |
| A28 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 44 |
| A29 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 37 |
| A30 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 46 |
| A31 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 49 |
| A32 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 39 |
| A33 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 48 |
| A34 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 34 |
| A35 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 22 |
| A36 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 40 |
| A37 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 34 |
| A38 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 40 |
| A39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 43 |
| A40 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 41 |
| A41 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 43 |

| | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| A56 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 38 |
| A57 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 |
| A58 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 33 |
| A59 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| A60 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| A61 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 26 |
| A62 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 36 |
| A63 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 33 |
| A64 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 35 |
| A65 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 35 |
| A66 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| A67 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 39 |

| | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | X2.6 | X2.7 | X2.8 | X2.9 | X2.10 | TOTAL |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| A01 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| A02 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| A03 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| A04 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 48 |
| A05 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 33 |
| A06 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 38 |
| A07 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 40 |
| A08 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 45 |
| A09 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 48 |
| A10 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 33 |
| A11 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 48 |
| A12 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 35 |
| A13 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 46 |
| A14 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 35 |
| A15 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 43 |
| A16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| A17 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 46 |
| A18 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 30 |
| A19 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 37 |
| A20 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 47 |
| A21 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 37 |
| A22 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 39 |
| A23 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 44 |
| A24 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 49 |
| A25 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| A26 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 41 |

| | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| A27 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 44 |
| A28 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 41 |
| A29 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 46 |
| A30 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 33 |
| A31 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 37 |
| A32 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 43 |
| A33 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 46 |
| A34 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 36 |
| A35 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 20 |
| A36 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 36 |
| A37 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 48 |
| A38 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 43 |
| A39 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 46 |
| A40 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| A41 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 41 |
| A42 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 43 |
| A43 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 39 |
| A44 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 31 |
| A45 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 35 |
| A46 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| A47 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 42 |
| A48 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| A49 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| A50 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 46 |
| A51 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 49 |
| A52 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 34 |
| A53 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 42 |
| A54 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 41 |
| A55 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 45 |
| A56 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 35 |
| A57 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 32 |
| A58 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| A59 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| A60 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| A61 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| A62 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 49 |
| A63 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| A64 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 30 |
| A65 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 48 |
| A66 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| A67 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 42 |

| | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | X3.6 | X3.7 | X3.8 | X3.9 | X3.10 | TOTAL |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| A01 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 45 |
| A02 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 32 |
| A03 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 38 |
| A04 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 41 |
| A05 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 37 |
| A06 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 38 |
| A07 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 2 | 2 | 4 | 2 | 32 |
| A08 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 43 |
| A09 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| A10 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 40 |
| A11 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 49 |
| A12 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 32 |
| A13 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| A14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 29 |
| A15 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| A16 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| A17 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 47 |
| A18 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 38 |
| A19 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 44 |
| A20 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 42 |
| A21 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 49 |
| A22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 44 |
| A23 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 43 |
| A24 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 41 |
| A25 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 44 |
| A26 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 45 |
| A27 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 41 |
| A28 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 41 |
| A29 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 36 |
| A30 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 46 |
| A31 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 40 |
| A32 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 47 |
| A33 | 5 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 39 |
| A34 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 48 |
| A35 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 23 |
| A36 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 39 |
| A37 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 31 |
| A38 | 3 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 28 |
| A39 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 41 |
| A40 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 39 |
| A41 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 40 |
| A42 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 44 |

| | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| A43 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 45 |
| A44 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 39 |
| A45 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 33 |
| A46 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 45 |
| A47 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 45 |
| A48 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 40 |
| A49 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 46 |
| A50 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 46 |
| A51 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 42 |
| A52 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| A53 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 39 |
| A54 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 37 |
| A55 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 38 |
| A56 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 40 |
| A57 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| A58 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| A59 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| A60 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 38 |
| A61 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| A62 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 43 |
| A63 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 33 |
| A64 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 44 |
| A65 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 45 |
| A66 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 30 |
| A67 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 3 | 39 |