



**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Pada Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang)**

TESIS

**Pada Program Studi Magister Manajemen
Universitas Semarang**

Disusun Oleh:

**RATIH BUDI SUNARINGTYAS
B.312.3618.043**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS SEMARANG
2022**



**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Pada Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang)**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana
Pada Program Studi Magister Manajemen
Universitas Semarang**

Disusun Oleh:

**RATIH BUDI SUNARINGTYAS
B.312.3618.043**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS SEMARANG
2022**

HALAMAN PERSETUJUAN

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa Tesis yang berjudul:

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Pada Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang)**

Disusun oleh:

**RATIH BUDI SUNARINGTYAS
B.312.3618.043**

Telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 6 Maret 2022

Pembimbing I

(Dr. Wyati Saddewisasi, S.E, M.Si.)

Pembimbing II

(Dr.L Rini Sugiarti, S.Psi, M.Si.Psi)

Mengetahui,

Direktur Pascasarjana

Ketua Program Studi

PENGESA

**(Dr. Indarto, S.E, M.Si)
NIS: 06557000504065**

**(Dr. Yuli Budiati , S.E, M.Si)
NIS: 06557000504072**

HAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa Tesis yang berjudul

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Pada Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang)**

Disusun oleh:

**RATIH BUDI SUNARINGTYAS
B.312.3618.043**

Telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji

Semarang, 6 Maret 2022

Pembimbing I

Pembimbing II

(Dr. Wyati Saddewisasi, S.E, M.Si.)

(Dr.L Rini Sugiarti, S.Psi, M.Si.Psi)

Mengetahui,

Direktur Pascasarjana

Ketua Program Studi

**(Dr. Indarto, S.E, M.Si)
NIS: 06557000504065**

**(Dr. Yuli Budiati, S.E, M.Si)
NIS: 06557000504072**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa Tesis yang berjudul

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Pada Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang)**

Disusun oleh:

**RATIH BUDI SUNARINGTYAS
B.312.3618.043**

Telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 16 Maret 2022 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk di terima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Semarang.

Pembimbing I

Pembimbing II

(Dr. Wyati Saddewisasi, S.E, M.Si.)

(Dr.L Rini Sugiarti, S.Psi, M.Si.Psi)

Mengetahui,

Direktur Pascasarjana

Ketua Program Studi

**(Dr. Indarto, S.E, M.Si)
NIS: 06557000504065**

**(Dr. Yuli Budiati, S.E, M.Si)
NIS: 06557000504072**

HALAMAN PENGESAHAN UJIAN TESIS

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : RATIH BUDI SUNARINGTYAS

NIM : B.312.3618.043

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Pada Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang)

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Semarang.

Dewan Penguji

Pembimbing I : Dr. Wyati Saddewisasi, S.E, M.Si. (.....)

Pembimbing II : Dr.L Rini Sugiarti, S.Psi, M.Si.Psi (.....)

Penguji : Dr. Indarto,S.E, M.Si (.....)

Ditetapkan di : Semarang Tanggal : 6 Maret 202



SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini saya Ratih Budi Sunaringtyas menyatakan bahwa tesis yang diajukan dengan judul “Analisis Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang)” adalah hasil karya sendiri dan belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Studi Magister Manajemen ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawaban sepenuhnya berada pada saya.

Semarang, 6 Maret . 2022
Yang membuat pernyataan

RATIH BUDI SUNARINGTYAS
B.312.3618.043

HALAMAN PERSEMBAHAN & MOTTO

Motto

- ❖ Jika tangan kanan memberi tangan kiri jangan sampai melihat
- ❖ Tersenyumlah dalam situasi apapun, tanpa disadari senyum itu yang akan menguatkanmu.
- ❖ Ambilah kebaikan dari apa yang dikatakan, Jangan melihat siapa yang mengatakannya (Nabi Muhammad SAW)

Persembahan:

Tesis ini saya persembahkan untuk:

1. Suami dan anak tercinta, yang selalu menjadi semangat, memberikan dorongan, doa, dan cinta kasih sehingga dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini, semoga ini menjadi kebanggaan buat kalian semua.
2. Ibunda dan keluarga besar yang telah memberikan support serta semangat kepada penulis.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of organizational culture and leadership style on job satisfaction either directly or through work motivation on employees of Pedurungan District, Semarang City.

This type of research is quantitative with the data source used is primary data. The population used in this study were all State Civil Apparatuses who worked at the Pedurungan District Office with a total of 97 people, with the side technique used was the census method or saturated sample so that the number of samples in this study was 97 respondents. The data collection method used a questionnaire, with data analysis techniques used were path analysis and Sobel test.

The results showed that organizational culture has a positive and significant effect on work motivation, and leadership style has a positive and significant effect on work motivation. Organizational culture has a positive and significant effect on job satisfaction, leadership style has a positive and significant effect on job satisfaction, and work motivation has a positive and significant effect on job satisfaction. From the results of the mediation test with the Sobel test and path analysis, it was found that work motivation can mediate the influence of organizational culture on job satisfaction, and work motivation can mediate the influence of leadership style on job satisfaction.

Based on the results of the analysis, it can be concluded that organizational culture and leadership style each affect work motivation, and organizational culture, leadership style, and work motivation each affect job satisfaction. Work motivation can mediate organizational culture and leadership style on job satisfaction.

Keywords: Organizational Culture, Leadership Style, Work Motivation, and Job Satisfaction.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Budaya organisasi dan Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja baik secara langsung maupun melalui Motivasi kerja pada pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang.

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan sumber data yang digunakan adalah data primer. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara yang bekerja di Kantor Kecamatan Pedurungan dengan jumlah 97 orang, dengan teknik sampling yang digunakan adalah metode sensus atau sampel jenuh sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 97 responden. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, dengan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur dan uji sobel.

Hasil penelitian diperoleh bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja, dan Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja, Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja, serta Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Dari hasil uji mediasi dengan uji sobel dan analisis jalur diperoleh bahwa Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja, dan Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan masing-masing berpengaruh terhadap motivasi kerja, dan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja masing-masing berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja dapat memediasi budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul: **“Analisis Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang)”**.

Segala yang telah tertuang dalam karya ini bukanlah hasil kerja penulis semata. Berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan bimbingan, arahan, dukungan, dan wawasan untuk terselesaikannya karya ini. Dalam kesempatan ini dengan penuh kebanggaan dan rasa hormat penulis hendak mengucapkan terima kasih kepada.

1. Dr. Supari, S.T, M.T selaku Rektor Universitas Semarang;
2. Dr. Indarto, S.E, M.Si, selaku Direktur Pascasarjana Megister Manajemen Universitas Semarang;
3. Dr. Yuli Budiati SE, M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Semarang.;
4. Dr. Wyati Saddewisasi, S.E, M.Si dan Dr. L Rini Sugiarti, S.Psi, M.Si.Psi selaku Dosen Pembimbing I dan Dosen Pembimbing II yang telah dengan sabar memberikan petunjuk serta bimbingan kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan Tesis ini.

5. Semua Bapak Ibu dosen pengampu pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Semarang yang telah memberikan materi kuliah dengan penuh perhatian dan kesabaran.
6. Pimpinan dan seluruh ASN Kecamatan Pedurungan Kota Semarang yang telah berkenana memberikan bantuan kepada penulis menyelesaikan Tesis ini.
7. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian Tesis ini dan tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan banyak terima kasih, dan mudah-mudahan tesis ini bermanfaat bagi yang membacanya. Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberikan Rahmat dan Karunia-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan segala bantuan tersebut diatas.

Semarang, 6 Maret 2022
Penulis

Ratih Budi Sunaringtyas
B.312.3618.043

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN/MOTTO	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Perumusan Masalah Penelitian	11
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian	12
1.3.1. Tujuan Penelitian	12
1.3.2. Manfaat Penelitian	12
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
2.1. Telaah Pustaka	14
2.1.1. Teori Atribusi	14
2.1.2. Kepuasan Kerja	15
2.1.3. Motivasi Kerja	22
2.1.4. Budaya Organisasi	26
2.1.5. Gaya Kepemimpinan	33
2.2. Hubungan Logis antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis	39
2.2.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja	39
2.2.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja	40

2.2.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	41
2.2.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja ...	42
2.2.5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja	43
2.3. Penelitian Terdahulu	44
2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis	46
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis Penelitian	49
3.2. Jenis dan Sumber Data	49
3.3. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	50
3.3.1. Variabel Penelitian	50
3.3.2. Definisi Operasional	50
3.4. Populasi dan Sampel	51
3.5. Metode Pengumpulan Data	52
3.6. Uji Instrumen Penelitian	52
3.6.1. Uji Validitas	53
3.6.2. Uji Reliabilitas	53
3.7. Uji Asumsi Klasik	53
3.7.1. Uji Normalitas	54
3.7.2. Uji Multikolinearitas	54
3.7.3. Uji Heteroskedastisitas	54
3.8. Analisis Jalur	55
3.9. Uji Hipotesis	56
3.9.1. Uji t	56
3.9.2. Uji Mediasi	56
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	
4.1. Analisis Deskriptif	57
4.1.1. Karakteristik Responden	58
4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel	60
4.1.2.1. Variabel Budaya Organisasi	61
4.1.2.2. Variabel Gaya Kepemimpinan	63
4.1.2.3. Variabel Motivasi Kerja	65

4.1.2.4. Variabel Kepuasan Kerja	67
4.2. Analisis Inferensial	68
4.2.1. Uji Instrumen Penelitian	68
4.1.3.1. Uji Validitas	68
4.1.3.2. Uji Reliabilitas	70
4.2.2. Uji Asumsi Klasik	70
4.1.4.1. Uji Normalitas	71
4.1.4.2. Uji Multikolinieritas	71
4.1.4.3. Uji Heteroskedastisitas	72
4.2.3. Analisis Jalur	73
4.2.3.1. Model Persamaan I	74
4.2.3.2. Model Persamaan II	75
4.2.4. Uji Kelayakan Model	77
4.2.4.1. Uji Statistik F	77
4.2.4.2. Koefisien Determinasi	79
4.2.5. Uji Hipotesis	82
4.2.6. Uji Mediasi	86
4.2.7. Analisis Pengaruh	90
4.3. Pembahasan	90
BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI	
5.1. Simpulan	101
5.2. Implikasi Teoritis	105
5.3. Implikasi Kebijakan	107
5.4. Keterbatasan Penelitian	109
5.5. Agenda Penelitian yang Akan Datang	110
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Hasil Kuesioner Pendahuluan Kepuasan Kerja	7
Tabel 1.2 Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Indikator Tingkat Kepuasan Kerja	8
Tabel 1.3 <i>Research Gap</i> Penelitian	10
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	44
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel	50
Tabel 4.1 Karakteristik Responden	58
Tabel 4.2 Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi	62
Tabel 4.3 Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan	63
Tabel 4.4 Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja	65
Tabel 4.5 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja	67
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas	69
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas	70
Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas	71
Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinearitas	72
Tabel 4.10 Hasil Uji Heteroskedastisitas	73
Tabel 4.11 Hasil Analisis Model Persamaan I	74
Tabel 4.12 Hasil Analisis Model Persamaan II	76
Tabel 4.13 Hasil Uji Statistik F Persamaan Regresi I	78
Tabel 4.14 Hasil Uji Statistik F Persamaan Regresi II	79
Tabel 4.15 Hasil Koefisien Determinasi Persamaan Regresi I	80
Tabel 4.16 Hasil Koefisien Determinasi Persamaan Regresi II	81
Tabel 4.17 Hasil Uji Hipotesis Model Persamaan I	83
Tabel 4.18 Hasil Uji Hipotesis Model Persamaan II	84
Tabel 4.19 Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja	88
Tabel 4.20 Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja melalui	

	Motivasi Kerja	90
Tabel 4.21	Pengujian Pengaruh Variabel Intervening	91

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	47
Gambar 4.1 Hasil Analisis Jalur	87
Gambar 4.2 Hasil Uji Sobel Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja	88
Gambar 4.3 Hasil Uji Sobel Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja	89

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian
Lampiran 2	Tabulasi Kuesioner
Lampiran 3	Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas
Lampiran 4	Frekuensi
Lampiran 5	Hasil Analisis Regresi

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan salah satu asset paling berharga yang dimiliki oleh suatu organisasi, karena manusialah yang merupakan satu-satunya sumber daya yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Dengan demikian, unsur sumber daya manusia merupakan faktor kunci yang harus dipertahankan suatu organisasi sejalan dengan tuntutan yang senantiasa dihadapi organisasi untuk menjawab setiap tantangan yang ada. Oleh karena itu, upaya untuk mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan langkah utama organisasi.

Sumber daya manusia yang tangguh diperlukan untuk menghadapi persaingan yang ketat di segala bidang dalam organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia memiliki peranan yang teramat sangat penting dalam aktivitas dan kegiatan organisasi. Peran sumber daya manusia dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin dengan melakukan cara-cara untuk menggerakkan manusia mau bekerja dengan keahliannya secara maksimal. Sukses dan tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan tergantung pada kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya.

Suatu organisasi biasanya membebankan pekerjaan kepada seorang karyawan dengan harapan akan menghasilkan hasil yang lebih baik, namun juga sangat mungkin pekerjaan yang dihasilkan akan sebaliknya. Jika seorang

bawahan telah menjalankan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik, ini adalah yang kita inginkan. Tetapi kalau tugas yang dibebankan tidak terlaksana dengan baik, maka perlu mengetahui sebab-sebabnya. Pekerjaan tidak terlaksana dengan baik bisa disebabkan karena ketidakmampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskannya.

Salah satu pemicu semakin berkembangnya manajemen sumber daya manusia adalah adanya tuntutan dari karyawan untuk mendapatkan kesejahteraan baik moril maupun materil. Jika organisasi tidak dapat memenuhi tuntutan dari karyawannya, perusahaan dapat saja kehilangan karyawannya karena ketidakpuasan kerja. Karyawan dapat malas-malasan dalam bekerja, tidak taat peraturan, demonstrasi, atau bisa saja memutuskan untuk meninggalkan perusahaan. Mengelola Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi bukan hal yang mudah, karena dalam organisasi melibatkan berbagai elemen, yaitu karyawan, pimpinan maupun sistem itu sendiri. Perusahaan harus memperhatikan hubungan yang baik antar karyawan dan atasan agar terciptanya kepuasan kerja (Sutrisno, 2014).

Kepuasan kerja memiliki peranan yang penting bagi organisasi, karena kepuasan kerja merupakan kriteria dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi untuk memenuhi kebutuhan anggotanya. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung akan lebih kreatif dan inovatif agar dapat tumbuh, berkembang dan membawa kearah yang lebih positif sesuai dengan situasi yang terjadi, sehingga organisasi akan lebih mampu bersaing di tingkat internasional (Bushra, 2011). Kepuasan kerja adalah perasaan

senang atau bahagia seorang pekerja dalam menghormati dan melaksanakan pekerjaannya. Seseorang akan senang untuk bekerja, jika orang tersebut puas terhadap pekerjaannya (Sutrisno, 2014).

Organisasi maupun perusahaan selalu mengharapkan hasil kerja yang maksimal dari karyawannya, untuk mendapatkan suatu hasil kerja yang baik dan sesuai dengan tujuan organisasi maka setiap pimpinan suatu organisasi dapat dipastikan mempunyai suatu aturan dan ketentuan yang dituangkan dalam bentuk kebijakan. Kebijakan ini di buat dengan maksud agar setiap komponen organisasi melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Di dalam upaya mencapai tujuan tersebut, perlu adanya suatu faktor yang harus dimiliki oleh para pegawai, yakni semangat kerja. Semangat kerja itu sendiri timbul dan tumbuh dalam diri pegawai yang disebabkan adanya motivasi dari pimpinan dalam arti pimpinan memberi motif atau dorongan kepada pegawai, di mana motif itu sendiri menyangkut pada kebutuhan pegawai, baik kebutuhan batin maupun kebutuhan lahir.

Saat ini karyawan tidak hanya mengharapkan imbalan atas jasa yang diberikannya kepada organisasi, tetapi juga mengharapkan kualitas tertentu dari perlakuan di tempat kerjanya. Karyawan mencari penghargaan, kebijakan yang mempengaruhi kerja dan karir mereka, rekan kerja yang kooperatif, serta kompensasi yang adil. Saat ini sumber daya manusia (SDM) semakin diakui sebagai sumber organisasi yang vital dan sentral. SDM selalu melekat pada setiap sumber daya organisasi apapun sebagai penentu keberadaan dan

peranannya dalam memberikan kontribusi dan arah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Untuk meningkatkan kepuasan kerja seorang pegawai dalam perusahaan dibutuhkan berbagai aspek yang harus dipenuhi, antara lain seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta motivasi kerja. Budaya organisasi kesepakatan bersama tentang nilai yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Budaya organisasi adalah persepsi yang sama dikalangan seluruh anggota organisasi tentang makna hakiki kehidupan bersama (Siagian, 2002).

Wiwoho (2010) mendefinisikan budaya korporasi sebagai cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan serangkaian norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti dan pola perilaku, dibagikan oleh orang dalam suatu organisasi. Sedangkan menurut Lako (2004), budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2005) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Selain budaya organisasi, juga terdapat aspek lain seperti gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Hasibuan (2016) gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu perusahaan. Berhasil atau gagalnya perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin. Sedangkan menurut Thoha (2012) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja selain budaya organisasi dan gaya kepemimpinan adalah motivasi kerja. Motivasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak perusahaan bila menginginkan setiap karyawan dapat memberikan andil positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan, karena dengan motivasi seorang karyawan akan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Edy Sutrisno (2016), motivasi adalah “sesuatu yang menimbulkan dorongan kerja seseorang untuk mencapai prestasi secara maksimal” . Motivasi kerja dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat meningkatkan produktifitas kerja karyawan dan akan berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.

Peran motivasi karyawan dalam bekerja sangat penting karena motivasi sangat berhubungan dengan kinerja, jika motivasi tinggi, kinerja karyawan juga tinggi. Sebaliknya, jika motivasi rendah, kinerja karyawan juga rendah. Secara umum motivasi mengacu pada mengapa dan bagaimana seseorang bertingkah laku tertentu. Motivasi adalah proses yang dinamis dimana setiap orang dapat dimotivasi oleh hal-hal yang berbeda. Mungkin seorang akan termotivasi untuk bekerja karena gaji yang ditawarkan atau kenaikan pangkat. Pada pegawai dengan motivasi tinggi, kepuasan kerja bukan diperoleh dari status sosial intensif yang tinggi, namun kepuasan kerja bagi mereka adalah usaha untuk mencapai hasil produksi itu sendiri.

Perusahaan harus bisa mendorong sumber daya manusia agar tetap produktif dalam mengerjakan tugasnya masing-masing yaitu dengan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja para karyawannya, sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawannya, dan selain itu pegawai juga dapat dijadikan sebagai mitra utama yang baik dalam menunjang keberhasilan suatu perusahaan, hal tersebut di harapkan dapat memotivasi pegawai serta membuat pegawai puas terhadap pekerjaan yang mereka jalani menjadi salah satu faktor yang penting.

Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka dapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Dalam penelitian Parulian & Hasibuan (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil yang sama

juga terdapat dalam penelitian Dwiki Ananto Yudo (2015) yang juga menyatakan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Tetapi dalam penelitian Tanzil & Adiwijaya (2017) mendapatkan hasil yang berbeda, yaitu menyatakan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Dalam usaha untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja di Kantor Kecamatan Pedurungan, penulis melakukan studi pendahuluan dengan pembagian kuesioner pendahuluan mengenai faktor-faktor yang dominan menyebabkan kepuasan kerja mengalami fluktuasi. Hal ini dilakukan pada 20 orang responden dari pegawai Kecamatan Pedurungan yang dipilih secara acak untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai di instansi tersebut. Dari prasurvey yang dilakukan diperoleh hasil berikut:

Tabel 1.1
Hasil Kuesioner Pendahuluan Kepuasan Kerja

No	Tanggapan Responden terhadap	STP		TP		KP		P		SP		Jml Skor	Kategori
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N		
1	Pekerjaan itu sendiri			4	8	6	18	10	40			66	KP
2	Prestasi Kerja					4	12	11	44	5	25	81	P
3	Promosi			9	9	7	21	6	24	5	25	79	P
4	Pengakuan	1	1	4	8	5	15	5	20	5	25	69	KP
5	Tanggung jawab	2	2	3	6	3	9	10	40	2	10	67	KP
6	Rekan Kerja					14	42	6	24			66	KP
7	Gaya Penyediaan			4	8	9	27	7	28			63	KP
8	Hubungan Antar Karyawan			4	8	4	12	12	48			68	KP
9	Kondisi Fisik Lingkungan Pekerjaan			4	8	9	27	7	28			63	KP
10	Kebijakan Instansi					5	15	12	48	3	15	78	P
11	Gaji			2	4	8	24	9	36	1	5	69	KP
12	Keamanan Kerja			4	8	10	30	6	24			62	KP
F: Frekuensi N : Frekuensi x skor jumlah Responden													

Sumber : Data diolah, 2022.

Dari tabel di atas menunjukkan jika banyak pegawai yang merasa kurang puas. Hal tersebut dapat dilihat dari masih banyak pegawai yang memberikan tanggapan sangat tidak puas, tidak puas, dan juga kurang puas terhadap pernyataan yang diajukan pada saat survey pendahuluan yang telah dilakukan. Tingkat kepuasan kerja yang masih cukup rendah juga dapat dilihat dari masih banyaknya nilai skor yang masuk dalam kategori Kurang Puas (KP) mengingat nilainya masih berada di bawah angka 70. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.2
Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Indikator Tingkat
Kepuasan Kerja

No	Indikator	Skor	Kategori
1	Pekerjaan itu sendiri	66	KP
2	Prestasi Kerja	81	P
3	Promosi	79	P
4	Pengakuan	69	KP
5	Tanggung Jawab	67	KP
6	Rekan Kerja	66	KP
7	Gaya Penyediaan	63	KP
8	Hubungan Antar Pegawai	68	KP
9	Kondisi Lingkungan Fisik Pekerjaan	63	KP
10	Kebijakan instansi	78	P
11	Gaji	69	KP
12	Keamanan Kerja	62	KP
	Jumlah	831	
	Rata – rata skor	69,25	KP

Sumber: Hasil olahan Data Berdasarkan Kuisioner

Dari tabel 1.2 di atas menunjukkan bahwa masih banyak pegawai yang merasa kurang puas. Kurang puasnya pegawai dapat dilihat dari beberapa penilaian terhadap faktor yang menyebabkan kepuasan kerja berfluktuasi. Penilaian yang masih rendah diantaranya adalah pekerjaan itu sendiri yang mendapat skor 66, pengakuan dengan skor 69, tanggung jawab dengan skor

sebesar 67, rekan kerja dengan skor 66, gaya penyediaan dengan skor sebesar 63, hubungan antar pegawai dengan skor sebesar 68, kondisi lingkungan fisik pekerjaan dengan skor 63, gaji dengan skor 69, serta keamanan kerja dengan skor sebesar 62. Hal tersebut dapat berarti jika masih banyak pegawai yang merasa belum puas dengan hal-hal tersebut, sehingga berdampak pada kurangnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai.

Dalam perannya mencapai tujuan organisasi, karyawan selayaknya manusia memiliki pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaan. Dari sikapnya terhadap pekerjaan, karyawan akan menunjukkan motivasi, prestasi, kepuasan kerja serta kecintaannya terhadap pekerjaan yang dibebankan kepada dirinya. Motivasi kerja merupakan faktor lain yang mempengaruhi.

Pemberian motif merupakan proses dari motivasi, motivasi itu sendiri merupakan proses pemberian motif (penggerak) kepada para bawahannya sedemikian rupa, sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas. Sadar akan pentingnya Pegawai Negara, sebagai sumber daya manusia maka sangat disayangkan karena pada kenyataannya pemanfaatan tenaga kerja para pegawai selaku sumber daya manusia belum optimal, buktinya banyak terlihat gejala-gejala masalah yang terjadi yang berhubungan dengan semangat kerja pegawai, antara lain :

- 1) Banyak terlihat beberapa pegawai justru banyak menganggur daripada menyelesaikan pekerjaannya.

- 2) Pada saat jam kerja berlangsung, masih terdapat beberapa orang pegawai yang tidak bekerja melainkan hanya melakukan kegiatan yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan pokok.
- 3) Masih adanya beberapa orang pegawai yang terlambat datang ke tempat kerja atau meninggalkan kantor sebelum waktunya.

Penyelenggaraan motivasi oleh pimpinan sangat penting dikaitkan dengan upaya peningkatan semangat kerja pegawai, rendahnya motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh perhatian pemimpin terhadap Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM), dalam meningkatkan profesionalisme dan pelayanan kepada masyarakat dan juga untuk meningkatkan etos kerja pegawai.

Dari penelitian terdahulu masih terdapat hasil penelitian yang tidak konsisten atau adanya *Research Gap* yang dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 1.3
***Research Gap* Penelitian**

No	Pengaruh	Peneliti dan Tahun	Hasil Temuan
1	Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja	Parulian & Hasibuan (2017), Dwiki Ananto Yudo (2015), Saputra & Adnyani (2017), dan Widiatmayanti, Saryadi & Nurseto (2014)	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja
		Tanzil & Adiwijaya (2017)	Budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja
2	Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja	Parulian & Hasibuan (2017), Dwiki Ananto Yudo (2015), Saputra & Adnyani (2017), Alfian Yanoto (2018), serta Widiatmayanti, Saryadi & Nurseto (2014)	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja
		Tanzil & Adiwijaya (2017)	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja

Berdasarkan dari *Research Gap* diatas, maka dapat diketahui bahwa hubungan pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja masih tidak konsisten hasilnya. Hal ini ditunjukkan dari adanya pengaruh yang signifikan dan pengaruh yang tidak signifikan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Oleh sebab itu, peneliti tertarik melakukan penelitian yang sama tetapi dengan memasukkan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hal ini diharapkan dengan adanya motivasi kerja akan dapat memberikan hasil yang lebih baik, atau hasil yang lebih kuat dari pengaruh langsung antara budaya kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Ramadhani, Ahman & Senen (2017) yang menyatakan dengan adanya motivasi kerja akan memperkuat pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian Alfian Yanoto (2018) yang menunjukkan dengan adanya motivasi kerja dapat memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

1.2. Rumusan Masalah

Perumusan masalah dalam penelitian ini mengacu pada latar belakang masalah yaitu untuk meningkatkan kepuasan kerja seorang pegawai dalam perusahaan dibutuhkan berbagai aspek yang harus dipenuhi, antara lain seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta motivasi kerja. Selain itu ditemukan adanya *Research Gap* pada hasil-hasil penelitian terdahulu. Hasil penelitian Parulian & Hasibuan (2017), Dwiki Ananto Yudo (2015), Widiatmayanti, Saryadi & Nurseto (2014), mengatakan bahwa ada pengaruh

Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. Saputra & Andyani (2017) Alfian Yanoto (2018), Widiatmayanti, Saryadi & Nurseto (2014), hasil penelitiannya menunjukkan ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sedangkan Tanzil & Adiwijaya (2017) hasil penelitiannya bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja .

Dari uraian diatas, maka perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan Motivasi Kerja melalui Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan sehingga dapat mempengaruhi Kepuasan Kerja

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja.
- 2) Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja.
- 3) Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
- 4) Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
- 5) Menganalisis pengaruh motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- 6)

1.3.2. Manfaat Penelitian

Manfaat yang akan diperoleh dari penelitian ini ada 2 (dua), yaitu sebagai berikut :

1) Manfaat Teoritis

Secara teoritis manfaat penelitian ini dapat memberikan pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya yang terkait dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja

2) Manfaat Praktis

Dari segi praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat :

a. Bagi Pegawai Kantor Kecamatan Pedurungan

Penulis berharap manfaat hasil penelitian dapat diterima sebagai kontribusi untuk meningkatkan motivasi kerja melalui gaya kepemimpinan yang efektif dan dukungan budaya kerja yang optimal guna peningkatan kepuasan kerja

b. Bagi Akademisi

Manfaat akademis yang diharapkan adalah bahwa hasil penelitian dapat dijadikan rujukan bagi upaya pengembangan Ilmu manajemen, dan berguna juga untuk menjadi referensi bagi peneliti sejenis yang melakukan kajian terhadap budaya organisasi gaya kepemimpinan motivasi kerja dan kepuasan.

c. Bagi Penulis

Bagi penulis, manfaat praktis yang diharapkan adalah bahwa seluruh tahapan penelitian serta hasil penelitian yang diperoleh dapat memperluas wawasan dan sekaligus memperoleh pengetahuan empirik mengenai penerapan fungsi Ilmu manajemen

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Teori Atribusi

Teori ini dicetuskan oleh Fritz Heider (1958), seorang psikolog yang berkebangsaan Jerman. Teori atribusi sebagai teori yang menjelaskan sebab dari berbagai perilaku yang menimpa seseorang (Darwati, 2015). Teori atribusi menjelaskan mengenai proses bagaimana menentukan penyebab dan motif tentang perilaku seseorang. Teori ini mengacu tentang bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri yang akan ditentukan apakah dari internal misal sifat, karakter, sikap dan lain-lain maupun eksternal misalnya tekanan situasi atau keadaan tertentu yang akan memberikan pengaruh terhadap perilaku individu (Nisa, 2017). Atribusi terhadap tingkah laku terdiri dari 2 (dua) sumber yaitu atribusi internal atau disposisional dan atribusi eksternal atau lingkungan (Darwati, 2015).

Atribusi internal menyimpulkan bahwa kekuatan internal atau disposisi (unsur psikologis yang mendahului tingkah laku) yang merubah tingkah laku seseorang (Darwati, 2015). Atribusi internal merupakan atribusi yang melekat pada sifat dan kualitas pribadi atau personal. Atribusi internal bisa dilihat dari perilaku seseorang yang diamati disebabkan oleh faktor internal, misalnya sikap, karakter, sikap ataupun aspek internal lainnya. Jadi,

atribusi internal adalah tingkah laku seseorang yang disebabkan secara internal yang dimana perilaku tersebut diyakini berada dibawah kendali individu itu sendiri atau berasal dari faktor internal seperti ciri kepribadian, kesadaran dan kemampuan (Mustafa, 2011).

Pada atribusi eksternal kita menyimpulkan bahwa kekuatankekuatan lingkungan yang merubah tingkah laku seseorang (Darwati, 2015). Atribusi eksternal adalah atribusi yang berada pada lingkungan atau situasi. Jadi, atribusi eksternal adalah tingkah laku seseorang yang disebabkan secara eksternal yang dimana perilaku tersebut diyakini terjadi karena adanya tekanan situasi atau keadaan tertentu yang akan memberikan pengaruh terhadap perilaku individu (Mustafa, 2011).

Relevansi teori atribusi dengan penelitian ini adalah bahwa seseorang dalam menentukan perilaku puas atau tidak puas dalam bekerja dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal. Faktor tersebut yang mempengaruhi Kepuasan kerja antara lain Budaya organisasi, Gaya kepemimpinan, dan Motivasi kerja. Jadi teori atribusi sangat relevan untuk menerangkan maksud yang ingin dijelaskan dalam penelitian ini.

2.1.2. Kepuasan Kerja

2.1.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap

individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2015). Dalam hal ini adalah karyawan dapat menilai seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja juga dapat digambarkan sebagai keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2015). Bukti-bukti penelitian terhadap kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa kategori seperti kepemimpinan, kebutuhan psikologis, penghargaan atau usaha, manajemen ideologi dan nilai-nilai, serta faktor-faktor rancangan dan muatan pekerjaan.

Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan oleh seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka dapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Jadi kepuasan kerja menyangkut psikologis individu didalam organisasi, yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungannya. Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas, atau tidak puas dalam bekerja (Rivai, 2014).

Menurut Handoko (2014) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak

menyenangkan dari para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka (Tangkilisan, 2015). Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan.

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Karyawan sendiri menurut Hasibuan (2016) adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

2.1.2.2. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi. Lebih lanjut Robbins (2015) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu

sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kinerja. Robbins (2015) menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi enam faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu:

1) Pekerjaan yang secara mental menantang (*Mentally challenging work*)

Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuannya dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai bagaimana mereka bekerja dengan baik.

2) Balas jasa yang pantas (*Equitable Reward*)

Pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang adil berdasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standar pengupahan, maka kemungkinan besar akan diperoleh kepuasan kerja.

3) Promosi (*Promotion*)

Kesempatan promosi tampaknya memiliki efek terhadap kepuasan kerja (Luthans, 2015). Kebijakan promosi yang adil terhadap semua pegawai dapat memberikan dampak pada mereka yang memperoleh kesempatan dipromosikan, dimana mereka mempunyai perasaan senang, bahagia, dan memperoleh kepuasan atas kerjanya.

4) Supervisi (*Supervisor*)

Kemampuan supervisor dalam memberikan bantuan teknik dan dukungan

pada perilaku pegawai dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi pegawai. Iklim partisipatif yang diciptakan oleh supervisor dapat memiliki pengaruh yang penting terhadap kepuasan kerja karena mereka merasa mendapat perhatian dan dukungan yang cukup dari atasan.

5) Kondisi kerja yang mendukung (*Supportive Working Conditions*)

Kondisi kerja merupakan faktor lain yang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Pegawai akan bekerja dalam kondisi yang baik, menarik dan bersih. Perusahaan harus dapat menciptakan dan memberikan fasilitas kondisi kerja yang baik supaya pegawai dapat bekerja dengan baik dan puas.

6) Rekan kerja yang mendukung (*Supportive Colleagues*)

Dukungan sosial rekan kerja atau kelompok kerja dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi pegawai karena mereka merasa diterima dan dibantu dalam penyelesaian tugas.

2.1.2.3. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2014) Teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal adalah :

- 1) Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*). Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat discrepancy, tetapi merupakan discrepancy yang positif. Kepuasan kerja tergantung pada selisih antara

sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

- 2) Teori Keadilan (*Equity theory*). Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas dan tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya.
- 3) Teori dua faktor (*Two factor theory*). Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinyu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfiers* atau *motivator* dan *dissatisfies*. *Satisfiers* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan

2.1.2.4. Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang

yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi. Lebih lanjut Robbins (2015) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kinerja. Adapun indikator yang dipakai dalam penelitian ini menurut Robbin (2015) yaitu :

1) Kepuasan terhadap Gaji

Gaji merupakan upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi yang sama.

2) Kepuasan terhadap Pekerjaan Itu Sendiri

Sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik.

3) Kepuasan terhadap Sikap Atasan

Sejauh mana perhatian bantuan teknis dan dorongan ditunjukkan oleh supervisor terdekat terhadap bawahan. Atasan yang memiliki hubungan personal yang baik dengan bawahan serta mau memahami kepentingan bawahan memberikan kontribusi positif bagi kepuasan pegawai, dan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan memberikan dampak positif terhadap kepuasan pegawai.

4) Kepuasan terhadap Rekan Kerja

Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Bagi kebanyakan pegawai, kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

5) Kepuasan terhadap Promosi

Mengacu pada sejauh mana pergerakan atau kesempatan maju diantara jenjang berbeda dalam organisasi. Keinginan untuk promosi mencakup keinginan untuk pendapatan yang lebih tinggi, status sosial, pertumbuhan secara psikologis dan keinginan untuk rasa keadilan.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka dapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. (Robbins, 2015)

2.1.3. Motivasi Kerja

2.1.3.1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari bahasa latin *move* yang berarti dorongan atau penggerak. Secara umum motivasi dapat diartikan sebagai dorongan dan keinginan serta upaya yang muncul dari diri seorang individu untuk melakukan suatu hal. Robbin (2015) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat

upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Seorang individu melakukan sesuatu atas dasar keinginan serta adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan. Motivasi sebagai dorongan seorang individu menjadi sangat penting, tanpa adanya dorongan tersebut maka individu tersebut tidak termotivasi untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan.

Kemampuan manajer untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan, dan berkomunikasi pada bawahannya akan menentukan efektivitas bekerja. Seorang karyawan mungkin menjalankan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan baik, dan mungkin pula tidak. Kalau bawahan telah menjalankan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik, itu adalah yang kita inginkan. Tetapi kalau tugas yang dibebankan tidak bisa terlaksana dengan baik, maka kita perlu mengetahui sebab-sebabnya. Mungkin ia memang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan, tetapi mungkin juga ia tidak mempunyai motivasi untuk bekerja dengan baik. Menjadi salah satu tugas dari seorang pimpinan untuk bisa memberikan motivasi kepada bawahannya agar bisa bekerja dengan baik sesuai dengan yang diharapkan.

Motivasi seseorang tergantung pada kuat lemahnya motif orang itu dalam melakukan suatu pekerjaan. Motif adakalanya diartikan sebagai suatu dorongan dan gerak hati di dalam diri seseorang. Yang jadi masalah adalah motif mana yang paling besar pengaruhnya terhadap aktivitas seseorang.

Kalau kebutuhan telah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan yang lain, dimana akan timbul motif yang lain pula. Dan motif yang baru muncul ini lah yang akan mempengaruhi orang tersebut. Pada hakekatnya tujuan pemberian motivasi kepada para karyawan adalah untuk mengubah perilaku karyawan agar sesuai dengan keinginan perusahaan; meningkatkan gairah dan semangat kerja; meningkatkan disiplin kerja; meningkatkan prestasi kerja; mempertinggi moral kerja karyawan; meningkatkan rasa tanggung jawab, meningkatkan produktivitas dan efisiensi serta menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

2.1.3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Seorang pemimpin yang merupakan motivator harus mengetahui tentang motivasi agar keberhasilan organisasi dalam mewujudkan usaha kerja manusia dapat tercapai. Menurut Mangkunegara (2017) bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi perilaku manusia yaitu :

1) Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik dapat pula dibangkitkan dari dalam atau sering disebut motivasi internal. Sasaran yang ingin dicapai berada dalam individu itu sendiri. Karyawan dapat bekerja karena tertarik dan senang pada pekerjaannya, karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan memberikan makna, kepuasan dan kebahagiaan pada dirinya. Adapun faktor instrinsik terdiri dari upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status prosedur perusahaan dll.

2) Motivasi Ekstrinsik

Motivasi yang dibangkitkan karena mendapatkan rangsangan dari luar merupakan motivasi eksternal. Faktor ekstrinsik adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, kemungkinan untuk berkembang, peraturan, kebijakan perusahaan, interaksi antara karyawan, dan lain sebagainya. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah sebagai berikut :

- a. Kebutuhan-kebutuhan pribadi
- b. Tujuan dan Persepsi-persepsi orang atau kelompok yang bersangkutan
- c. Cara dengan apa kebutuhan-kebutuhan serta tujuan-tujuan tersebut akan direalisasikan

2.1.3.3. Indikator Motivasi Kerja

Pada penelitian ini, motivasi akan diukur dengan menggunakan beberapa indikator menurut Afandi (2018), antara lain:

1. Balas jasa, berkaitan dengan segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima pegawai karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi.
2. Kondisi kerja, berkaitan dengan kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para pegawai yang bekerja di dalam lingkungan tersebut.
3. Fasilitas kerja, berkaitan dengan segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

4. Prestasi kerja, berkaitan dengan hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu sama lain berbeda.
5. Pengakuan dari atasan, berkaitan dengan pernyataan yang diberikan dari atasan apakah pegawainya sudah menerapkan akan motivasi yang telah diberikan atau tidak.
6. Pekerjaan itu sendiri, berkaitan dengan pegawai yang mengerjakan pekerjaan dengan sendiri apakah pekerjaannya bisa menjadi motivasi buat pegawai lainnya

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa Motivasi adalah cara memuaskan dengan memenuhi kebutuhan seorang karyawan, yang berarti bahwa ketika kebutuhan seseorang dipenuhi oleh faktor-faktor tertentu, orang tersebut akan mengerahkan upaya terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. (Robbins, 2015).

2.1.4. Budaya Organisasi

2.1.4.1. Pengertian Budaya Organisasi

Efektivitas perusahaan tergantung oleh beberapa faktor, salah satunya adalah aspek manusia. Keberhasilan dan kemunduran suatu perusahaan juga tidak lepas dari aspek manusia tersebut, sehingga menjadi pokok perhatian dari sistem pengendalian manajemen. Senada dengan pandangan tersebut, Mc Gregor dengan teori X-nya menjelaskan bahwa sesungguhnya manusia mempunyai kecenderungan untuk menjadi pemalas, kurang bergairah dalam berusaha maupun untuk melaksanakan suatu pekerjaan (Robbins, 2015).

Sedangkan Siagian (2015) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah kesepakatan bersama tentang nilai yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Budaya organisasi adalah persepsi yang sama dikalangan seluruh anggota organisasi tentang makna hakiki kehidupan bersama (Siagian, 2015).

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada pada organisasi lain. Namun, budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya. Terminologi yang dipergunakan para ahli untuk menunjukkan karakteristik budaya organisasi sangat bervariasi. Hal tersebut menunjukkan beragamnya ciri, sifat, dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi. Wiwoho (2010) mendefinisikan budaya korporasi sebagai cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan serangkaian norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti dan pola perilaku, dibagikan oleh orang dalam suatu organisasi.

Keyakinan bersama, nilai-nilai inti dan pola perilaku mempengaruhi kinerja dalam organisasi. Belief atau keyakinan adalah asumsi atau persepsi tentang sesuatu, orang dan organisasi secara keseluruhan, diterima sebagai sesuatu yang benar dan layak. Core values adalah nilai dominan atau inti, yang diterima diseluruh organisasi. *Behavior pattern* atau pola perilaku adalah cara orang bertindak satu sama lain. Sedangkan menurut Lako (2014), budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut

memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai- nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

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

2.1.4.2. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi yang lain. Namun budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya. Karakteristik kunci dari budaya menurut Wibowo (2017) adalah budaya dipelajari, norma adat dan istiadat adalah umum diseluruh budaya, budaya kebanyakan bekerja tanpa sadar, sifat dan karakteristik budaya dikontrol melalui banyak mekanisme dan proses sosial, elemen budaya diteruskan dari satu generasi ke generasi berikutnya, menyesuaikan adat istiadat dan pola perilaku yang dapat diterima cenderung menjadi

berhubungan dengan kebajikan moral dan superioritas, serta seperti kebiasaan lainnya yaitu perilaku budaya adalah nyaman dan dikenal umum.

Robbins (2015) menyatakan bahwa terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi yaitu :

- a. *Innovation and risk taking* (Inovasi dan keberanian mengambil resiko) adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
- b. *Attention oto detail* (Perhatian terhadap detail), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
- c. *Outcome orientation* (Berorientasi kepada hasil), yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d. *People orientation* (Berorientasi kepada manusia), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
- e. *Team orientation* (Berorientasi tim), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.

- f. *Aggressiveness* (Agresivitas), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan komprehensif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
- g. *Stability* (Stabilitas) adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Akar dari suatu budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang secara kolektif dihargai oleh semua anggota organisasi. Karakteristik budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat-sifat, unsur-unsur, atau elemen-elemen yang terdapat dalam suatu budaya organisasi. Cukup terdapat banyak pandangan dari para ahli tentang karakteristik budaya organisasi. Setiap organisasi akan menampilkan sifat dan cirinya berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang dimilikinya. Wibowo (2017) membagi karakteristik budaya dalam lima dimensi, meliputi:

- a. *Power distance* (Jarak kekuatan)

Suatu tingkatan dimana pembagian kekuasaan yang tidak sama, diterima orang dalam budaya (*high power distance*) atau ditolak oleh mereka (*low power distance*).

- b. *Individualism versus collectivism* (individual versus kolektivisme)

Individualisme adalah suatu karakteristik budaya dimana orang lebih memperhatikan dirinya dan anggota keluarga dekatnya. Adapun pada kolektivisme menunjukkan suatu karakteristik budaya yang berorientasi pada orang dan demi kebaikan kelompok.

- c. *Quantity of life versus quality of life* (Kuantitas kehidupan versus kualitas kehidupan)

Quantity of life merupakan atribut budaya nasional yang menjelaskan tingkatan dimana nilai sosial ditandai oleh ketegasan dan materialisme. Pada *quantity of life* lebih menekankan pada hubungan dan mempunyai perhatian terhadap orang lain.

- d. *Uncertainty avoidance* (Penghindaran ketidakpastian) Merupakan suatu tingkatan dimana orang dalam suatu budaya merasa diperlakukan oleh, dan berusaha menghindari dari situasi membingungkan.

- e. *Long-term versus short-term orientation* (Orientasi jangka panjang versus orientasi jangka pendek)

Orientasi jangka panjang merupakan atribut budaya nasional yang menekankan pada masa depan, sifat hemat dan ketekunan. Adapun orientasi jangka pendek menekankan pada masa lalu dan sekarang, menghormati tradisi dan memenuhi kewajiban sosial.

2.1.4.3. Elemen Budaya Organisasi

Menurut Wibowo (2017) organisasi yang efektif mempunyai kebudayaan intern yang memperkuat perlunya mutu yang sangat baik. Kebudayaan mempunyai arti yang bermacam-macam. Untuk keperluan itu, berarti suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang menghasilkan norma perilaku. Nilai-nilai apa yang penting dan keyakinan bagaimana cara kerja berinteraksi yang menimbulkan norma (bagaimana kita harus melakukan sesuatu). Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya

organisasi dari setiap ahli, secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku.

a. Elemen Idealistik

Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari. Riska (2012) mengatakan elemen idealistik tidak hanya terdiri dari nilai-nilai organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar yang bersifat diterima apa adanya dan dilakukan diluar kesadaran, asumsi dasar tidak pernah dipersolkan atau diperdebatkan keabsahannya.

b. Elemen Behavioural

Elemen bersifat behavioural adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami, dan diinterpretasikan, meski

interpretasinya kadang-kadang tidak sama dengan interpretasi orang-orang yang terlibat langsung dalam organisasi.

2.1.4.4. Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi menurut Wibowo (2017) adalah sebagai berikut :

1) *Individual Initiative* (Inisiatif Perseorangan)

Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.

2) *Risk Tolerance* (Toleransi Terhadap Resiko)

Yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif

3) *Control* (Pengawasan)

Yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja

4) *Management Support* (Dukungan Manajemen)

Yaitu tingkat dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.

5) *Communication Pattern* (Pola Komunikasi)

Yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

2.1.5. Gaya Kepemimpinan

2.1.5.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu perusahaan. Berhasil atau gagalnya perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin. Sosok pemimpin dalam perusahaan dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola perusahaannya dan mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Rivai (2014) Kepemimpinan adalah 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.

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerakgerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Dan gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Menurut Hasibuan (2016) gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Sedangkan menurut Thoha (2012) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat

orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok dengan memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.5.2. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Corak atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) akan sangat berpengaruh terhadap efektifitas pemimpin. Robbins (2015) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan :

1) Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik :

- a. Visi dan artikulasi, memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b. Risiko personal, pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.

- c. Peka terhadap lingkungan, pemimpin kharismatik mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut, pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional, pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2) Gaya Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional :

- a. Imbalan kontingen, kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif), melihat dengan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.

- c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif), mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d. Laissez-Faire, melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

3) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Ada empat karakteristik pemimpin transformasional :

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

4) Gaya Kepemimpinan Visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang tengah tumbuh dan membaik. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar yang bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

2.1.5.3. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono dalam Lisa Paramita (2017,p.13), indikator Gaya Kepemimpinan antara lain sebagai berikut :

1. Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan memotivasi

Kemampuan memotivasi sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan mengendalikan bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau jabatan secara efektif dan pada tempatnya.

5. Tanggung jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6. Kemampuan mengendalikan emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan

produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal (Hasibuan, 2016).

2.2. Hubungan Logis Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada pada organisasi lain. Namun, budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya. Terminologi yang dipergunakan para ahli untuk menunjukkan karakteristik budaya organisasi sangat bervariasi. Budaya organisasi adalah persepsi yang sama dikalangan seluruh anggota organisasi tentang makna hakiki kehidupan bersama (Siagian, 2002).

Robbin (2011) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Seorang individu melakukan sesuatu atas dasar keinginan serta adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan. Motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti dorongan atau penggerak. Secara umum motivasi dapat diartikan sebagai dorongan dan keinginan serta upaya yang muncul dari diri seorang individu untuk melakukan suatu hal.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja

2.2.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Sosok pemimpin dalam perusahaan dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola perusahaannya dan mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Menurut Hasibuan (2016) gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Motivasi sebagai dorongan seorang individu menjadi sangat penting, tanpa adanya dorongan tersebut maka individu tersebut tidak termotivasi untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan. Kemampuan manajer untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan, dan berkomunikasi pada bawahannya akan menentukan efektivitas bekerja. Seorang karyawan mungkin menjalankan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan baik, dan mungkin pula tidak. Kalau bawahan telah menjalankan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik, itu adalah yang kita inginkan

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja

2.2.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Wiwoho (2010) mendefinisikan budaya korporasi sebagai cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan serangkaian norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti dan pola perilaku, dibagikan oleh orang dalam suatu organisasi. Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada pada organisasi lain. Siagian (2002) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah kesepakatan bersama tentang nilai yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan.

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2011). Dalam hal ini adalah karyawan dapat menilai seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

2.2.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu perusahaan. Berhasil atau gagalnya perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin. Menurut Rivai (2013) Kepemimpinan adalah 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 Thoha (2012) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat.

Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Kepuasan kerja dapat digambarkan sebagai keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2000).

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

2.2.5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi seseorang tergantung pada kuat lemahnya motif orang itu dalam melakukan suatu pekerjaan. Motif adakalanya diartikan sebagai suatu dorongan dan gerak hati di dalam diri seseorang. Yang jadi masalah adalah motif mana yang paling besar pengaruhnya terhadap aktivitas seseorang. Kalau kebutuhan telah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan yang lain,

dimana akan timbul motif yang lain pula. Dan motif yang baru muncul ini lah yang akan mempengaruhi orang tersebut.

Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka dapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Handoko (2000) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dengan yang akan dilakukan. Di bawah ini peneliti akan memberikan hasil penelitian yang pernah dilakukan :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian dan Tahun	Variabel Penelitian	Hasil penelitian
1	Parulian & Hasibuan (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Proyek Jasa Konstruksi	Independent: 1. Budaya Organisasi 2. Gaya Kepemimpinan Dependent: 1. Kepuasan Kerja 2. Kinerja	- Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja - Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja - Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

			Karyawan	- Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja
2	Giantari & Riana (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur	Independent: Budaya Organisasi Dependent: 1. Motivasi Kerja 2. Kinerja	- Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja - Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
3	Dwiki Ananto Yudo (2015)	Hubungan Antara Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dosen Tetap Di Sebuah Perguruan Tinggi Swasta Di DKI Jakarta	Independent: 1. Budaya Organisasi 2. Gaya Kepemimpinan Dependent: Kepuasan Kerja	- Budaya organisasi memiliki hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja - Gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja
4	Saputra & Adnyani (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Independent: 1. Gaya Kepemimpinan 2. Budaya Organisasi Dependent: Kepuasan Kerja	- Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja - Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian dan Tahun	Variabel Penelitian	Hasil penelitian
5	Kamaludin (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Guru Madrasah Tsanawiyah	Independent: 1. Gaya Kepemimpinan 2. Budaya Organisasi Dependent: Motivasi Kerja	- Terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi kerja - Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja - Gaya kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja
6	Tanzil & Adiwijaya (2017)	Budaya Organisasi Dan Perilaku Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Pada PT. Imperial	Independent: 1. Budaya Organisasi 2. Perilaku Kepemimpinan Dependent:	- Budaya Organisasi tidak berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja - Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

		Multi Mandiri	Kepuasan Kerja	
7	Syaiyid, Utami & Riza (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja (Studi Pada Karyawan Radar Malang PT. Malang Intermedia Pers)	Independent: Gaya Kepemimpinan Dependent: Motivasi	- Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja
8	Alfian Yanoto (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Dan Kinerja Karyawan PT.Nutrifood Indonesia Di Surabaya	Independent: Gaya Kepemimpinan Dependent: 1. Kepuasan kerja 2. Motivasi 3. Kinerja	- Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja - Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan - Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja - Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja - Terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian dan Tahun	Variabel Penelitian	Hasil penelitian
9	Widiatmayanti, Saryadi & Nurseto (2014)	Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Semarang)	Independent: 1. Motivasi Kerja 2. Gaya Kepemimpinan 3. Budaya Organisasi Dependent: Kepuasan Kerja	- Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja - Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja - Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

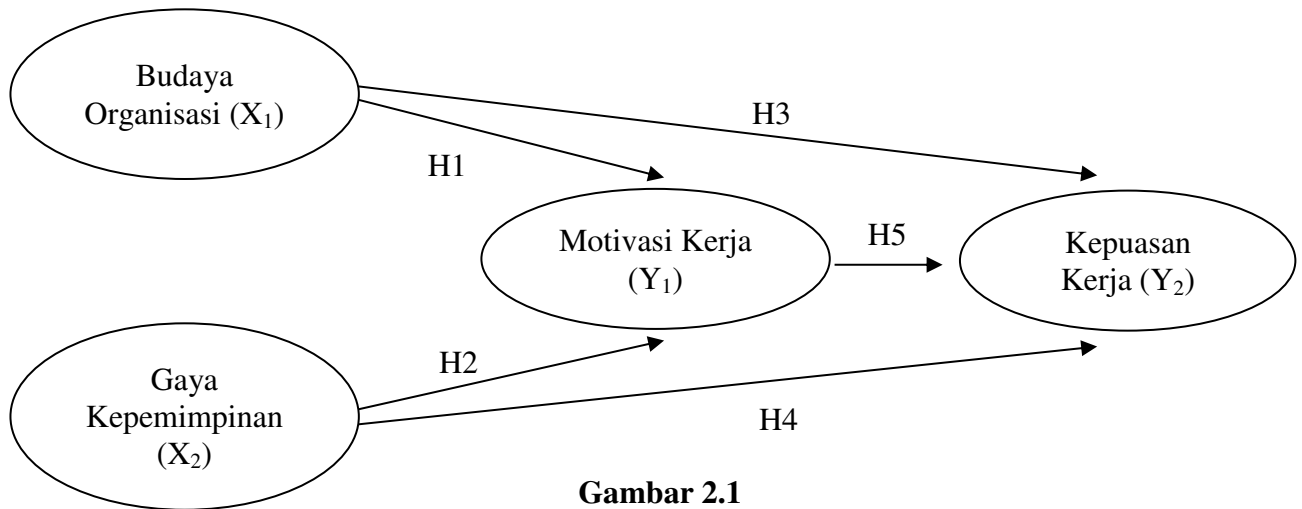
Sumber : Disarikan dari berbagai penelitian, 2022.

2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pikir dalam suatu penelitian pada dasarnya merupakan kerangka hubungan antara konsep yang ingin diteliti atau diukur dalam penelitian yang akan dilakukan. Kerangka pikir konseptual biasanya akan memuat variabel-variabel yang diteliti. Dalam suatu kerangka pemikiran tersebut, peneliti akan membuat suatu kerangka tentang gambaran bagaimana pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat baik secara langsung maupun melalui variabel intervening.

Pada penelitian ini, kerangka pemikiran akan memberikan gambaran mengenai pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja. Hal ini sangat penting karena akan dapat digunakan sebagai masukan bagi peneliti untuk melihat secara jelas fungsi masing-masing variabel yang akan diteliti. Adanya budaya organisasi yang baik dalam suatu organisasi diharapkan dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja menjadi lebih tinggi, sehingga akan berdampak terhadap rasa puas pegawai dalam bekerja. Selain hal tersebut, adanya gaya kepemimpinan yang baik diterapkan oleh seorang pemimpin akan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, sehingga akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kepuasan kerja dari pegawai saat mereka bekerja dalam instansi tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, menunjukkan bahwa ada hubungan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Oleh sebab itu, gambaran kerangka pemikiran teoritis dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis

Gambar diatas menunjukkan jika Motivasi kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai akan dapat terbenut dari adanya Budaya organisasi yang ditetapkan dalam instansi, serta Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan instansi tersebut. Hal tersebut dapat mengindikasikan dengan Budaya organisasi yang semakin tinggi serta Gaya kepemimpinan yang semakin baik akan dapat meningkatkan Motivasi kerja pegawainya. Hal ini juga berlaku pada Kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Kepuasan kerja dapat terbentuk dari adanya Budaya organisasi dalam instansi tersebut, Gaya kepemimpinan yang diterapkan, serta Motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai. Adanya peningkatan Budaya organisasi, Gaya kepemimpinan, dan Motivasi kerja yang tinggi akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan pegawai.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini bermaksud menguji pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja serta implikasinya pada kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *ex post facto*. Jadi dalam penelitian ini tidak menggunakan perlakuan terhadap variabel penelitian melainkan mengkaji fakta-fakta yang telah terjadi dan pernah dilakukan oleh subjek penelitian. Artinya penelitian *ex post facto* merupakan pencarian empirik yang sistematis di mana peneliti tidak dapat mengontrol langsung variabel bebas karena peristiwanya telah terjadi atau karena menurut sifatnya tidak dapat dimanipulasi.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui sumber perantara) dan data dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Fuad Mas'ud, 2014). Data primer dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari objek penelitian dengan cara membagi angket kepada pegawai di Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang, serta menarik angket yang telah disebar setelah satu minggu, dan melakukan skoring terhadap angket.

3.3. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

3.3.1. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel bebas dan dua variabel terikat. Sebagai variabel bebas yaitu : Budaya Organisasi (X_1) dan Gaya Kepemimpinan (X_2). Adapun variabel terikat yaitu Motivasi Kerja (Y_1) dan Kepuasan Kerja (Y_2).

3.3.2. Definisi Operasional Variabel

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (*independent*) dan variabel terikat (*dependent*). Variabel tersebut terdiri dari variabel bebas yaitu : budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, serta variabel terikat yaitu : pemberian motivasi dan kepuasan kerja. Adapun definisi operasional masing-masing variabel dan indikator pada penelitian ini dapat dilihat tabel berikut :

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel dan Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
1	Kepuasan Kerja Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka dapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. (Robbins, 2015)	Kepuasan Kerja : 1. Kepuasan terhadap gaji 2. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri 3. Kepuasan terhadap sikap atasan 4. Kepuasan terhadap rekan kerja 5. Kepuasan terhadap promosi	Angket dengan Skala likert interval 1 – 5, dengan 5 indikator
2	Motivasi Kerja Motivasi adalah cara memuaskan dengan memenuhi kebutuhan seorang karyawan, yang berarti bahwa ketika	Motivasi Kerja : 1. Balas jasa 2. Kondisi kerja 3. Fasilitas kerja	Angket dengan Skala likert interval 1 – 5, dengan 10 indikator

	kebutuhan seseorang dipenuhi oleh faktor-faktor tertentu, orang tersebut akan mengerahkan upaya terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. (Robbins, 2015)	4. Prestasi kerja 5. Pengakuan dari atasan 6. Pekerjaan itu sendiri	
3	Budaya Organisasi Budaya organisasi adalah persepsi yang sama dikalangan seluruh anggota organisasi tentang makna hakiki kehidupan bersama. (Siagian, 2015)	Budaya Organisasi : 1. Inisiatif perseorangan 2. Toleransi terhadap resiko 3. Pengawasan 4. Dukungan manajemen 5. Pola komunikasi	Angket dengan Skala likert interval 1 – 5, dengan 5 indikator
4	Gaya Kepemimpinan Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. (Hasibuan, 2016)	Gaya Kepemimpinan : 1. Kemampuan mengambil keputusan 2. Kemampuan memotivasi 3. Kemampuan komunikasi 4. Kemampuan mengendalikan bawahan 5. Tanggung jawab 6. Kemampuan mengendalikan emosi	Angket dengan Skala likert interval 1 – 5, dengan 4 indikator

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Sugiyono (2017) mengemukakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/ subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian untuk ditarik kesimpulannya. Berdasarkan pengertian tersebut, populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang.

3.4.2. Sampel

Sugiyono (2017) berpendapat bahwa sampel adalah bagian dari jumlah

dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Metode sampel yang digunakan yaitu sampel total (*total sampling*) atau sensus. Metode total sampling ini dipakai karena populasi relatif kecil (mudah dijangkau). Sampel dari penelitian ini adalah pegawai di Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang dengan jumlah 97 responden.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data adalah metode angket. Angket atau kuesioner merupakan alat ukur yang berupa daftar pertanyaan-pertanyaan. Angket dibuat untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai. Untuk dapat dijawab dengan lebih mudah oleh responden yang hanya dengan memberikan tanda (\surd) pada skala 1-5 yang sudah tersedia, dimana skala 1 diartikan sebagai “sangat tidak setuju dan skala 5 diartikan sebagai “sangat setuju”.

Angket dalam hal ini digunakan untuk mengumpulkan data pokok guna mengungkap data penelitian yang terdiri atas variabel budaya organisasi (X_1), gaya kepemimpinan (X_2), motivasi kerja (Y_1), dan kepuasan kerja (Y_2). Angket dibagikan kepada masyarakat yang berkunjung ke rumah pintar, serta menarik angket yang telah disebar setelah satu minggu, dan melakukan skoring terhadap angket.

3.6. Uji Instrumen Penelitian

3.6.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu

kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner, (Ghozali, 2014). Dalam penelitian ini digunakan uji validitas item dengan menggunakan kriteria internal, yaitu membandingkan kesesuaian tiap komponen pertanyaan dengan total skor keseluruhan. Cara ini digunakan dengan mengkorelasikan antara skor pertanyaan tertentu dengan skor total. Apabila nilai korelasi yang dihasilkan signifikan, dimana nilai probabilitas yang diperoleh lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$ maka instrumen pertanyaan tersebut valid sebagai alat ukur.

3.6.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran suatu kuesioner yang dikatakan handal jika jawaban yang diberikan responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau pengukuran memberikan hasil yang relatif tidak berbeda apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama dari waktu ke waktu (Singgih Santoso, 2016). Variabel dapat dikatakan reliabel apabila memiliki besarnya nilai *Cronbach Alpha* $> 0,6$ (Ghozali, 2016).

3.7. Uji Asumsi Klasik

3.7.1. Uji Normalitas

Uji normalitas memiliki tujuan untuk menguji bilamana dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki data yang terdistribusi normal (Ghozali, 2016). Uji normalitas dalam penelitian ini akan dilakukan dengan uji statistik, yaitu dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov* (K-S).

Pengambilan keputusan mengenai uji normalitas data yaitu:

- 1) Jika $p < 0,05$; maka distribusi data tidak normal
- 2) Jika $p > 0,05$; maka distribusi data normal

3.7.2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variable bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variable bebas. Dalam penelitian ini, untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi digunakan matrik korelasi variable-variabel bebas, dan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) dengan perhitungan bantuan program SPSS 22 for Windows. Menurut Ghazali (2016), Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas. Dasar pengambilan keputusan adalah jika nilai VIF < 10 dan nilai *tolerance* $> 0,10$, maka dapat dikatakan tidak terjadi gejala multikolinieritas, dan berlaku sebaliknya.

3.7.3. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas untuk menguji dalam sebuah model regresi apakah terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas. Dan jika varians

berbeda, disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas (Singgih, 2016). Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara uji statistik yaitu menggunakan uji glejser. Pengambilan kesimpulannya ialah:

- a) Jika nilai p signifikansi $> 0,05$; maka tidak terjadi heteroskedastisitas.
- b) Jika nilai p signifikansi $< 0,05$; maka terjadi heteroskedastisitas.

3.8. Analisis Jalur

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisi jalur adalah perluasan analisis regresi untuk menaksir hubungan kualitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2016). Analisis jalur adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel terikat tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung (Ghozali, 2016).

Persamaan I:

$$Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

Keterangan :

- Y_1 : Motivasi kerja
- b_1 , dan b_2 : Koefisien masing-masing variabel
- X_1 : Budaya organisasi
- X_2 : Gaya Kepemimpinan
- e_1 : Residual I

Persamaan I :

$$Y_2 = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Y_1 + e_2$$

Keterangan :

- Y_2 : Kepuasan kerja
- b_1 , b_2 , dan b_3 : Koefisien masing-masing variabel
- Y_1 : Motivasi kerja

X_1	:	Budaya organisasi
X_2	:	Gaya kepemimpinan
e_2	:	Residual

3.9. Uji Hipotesis

3.9.1. Uji t (parsial)

Menunjukkan apakah variabel Independen secara partial atau individual berpengaruh signifikan terhadap variabel dependennya. Menurut Ghozali (2016) uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikatnya. Pengambilan keputusan tersebut diantaranya:

1. Apabila nilai t hitung $>$ t tabel, serta nilai sig. $<$ 0,05, Hipotesis nol (H_0) akan ditolak, serta Hipotesis alternatif (H_a) akan diterima. Artinya variabel bebas memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat.
2. Apabila nilai t hitung $<$ t tabel,serta nilai sig. $>$ 0,05, Hipotesis nol (H_0) akan diterima, Serta Hipotesis alternatif (H_a) akan ditolak. Artinya variabel bebas tidak memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat

3.9.2. Uji Mediasi

Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (Budaya organisasi dan Gaya kepemimpinan) terhadap variabel dependen (Kepuasan kerja) melalui variabel intervening (Motivasi kerja).Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalihkan jalur $X \rightarrow M$ (a) dengan jalur $M \rightarrow Y$ (b) atau ab,Jadi koefisien $ab = (c - c')$, dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa

mengontrol M, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. Uji Sobel dalam penelitian ini akan dihitung dengan menggunakan kalkulator *online* dari www.danielsoper.com.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Deskriptif

4.1.1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini dapat menunjukkan segala sesuatu yang erat hubungannya dengan diri responden secara individual. Pada pembahasan atas hasil suatu penelitian, perlu diketahui terlebih dahulu mengenai siapa yang menjadi responden penelitian. Pada penelitian ini yang menjadi responden adalah seluruh pegawai yang ada di Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang dengan jumlah 97 responden. Data yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan secara langsung kepada responden sebanyak 97 responden telah kembali dalam keadaan sudah layak untuk dianalisis. Dengan demikian dapat diperoleh berbagai informasi antara lain mengenai usia responden, jenis kelamin, tingkat pendidikan responden, serta masa kerja responden. Hasil pengolahan data penelitian terkait karakteristik responden dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.1
Karakteristik Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase
Usia		
18 – 20 tahun	1	1,0
21 – 30 tahun	12	12,4
31 – 40 tahun	8	8,2
41 – 50 tahun	24	24,7
51 – 60 tahun	52	53,6
Total	97	100
Karakteristik		
Jumlah		
Persentase		
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	39	40,2
Perempuan	58	59,8
Total	97	100
Pendidikan		
SMA/SMK	22	22,7
Diploma	16	16,5
Sarjana	46	47,4
Pascasarjana	13	13,4
Total	97	100
Masa Kerja		
03 – 06 tahun	15	15,46
07 – 10 tahun	2	2,06
11 – 14 tahun	5	5,15
15 – 18 tahun	19	19,58
19 --22 tahun	11	11,34
23 – 26 tahun	22	22,68
27 --30 tahun	23	23,71
Total	97	100

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Dari tabel 4.1 di atas, menunjukkan bahwa dari 97 pegawai yang bekerja di Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang sebagian besar

berusia antara 51 sampai 60 tahun dengan jumlah 52 responden (53,6%), sedangkan paling sedikit adalah pegawai yang berusia 18 – 20 tahun dengan jumlah 1 responden (1,0%). Hal ini menunjukkan jika lebih banyak pegawai senior atau yang sudah lama bekerja di tempat tersebut.

Dari hasil analisis menunjukkan bahwa dari 97 yang bekerja di Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang sebagian besar berjenis kelamin perempuan dengan jumlah 58 responden (59,8%), sedangkan sisanya adalah laki-laki dengan jumlah 39 responden (40,2%). Hal ini karena Kantor Kecamatan adalah kantor yang memberikan pelayanan kepada publik, sehingga lebih banyak pegawai ditempatkan pada bagian pelayanan dan administrasi yang biasanya lebih disukai atau lebih cocok dengan perempuan yang dianggap lebih teliti dalam bekerja, sedangkan pegawai laki-laki lebih ditempatkan ke bagian lapangan.

Dari hasil analisis menunjukkan bahwa dari 97 yang bekerja di Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang sebagian besar memiliki pendidikan terakhir sarjana (S1) dengan jumlah 46 responden (47,4%), sedangkan paling sedikit memiliki pendidikan Pascasarjana (S2) dengan jumlah 13 responden (13,4%). Hal ini dikarenakan kualifikasi yang dibutuhkan untuk menjadi ASN di Kecamatan Pedurungan adalah yang memiliki pendidikan tinggi, sehingga dengan pendidikan tersebut diharapkan memiliki kompetensi, kualitas, dan

juga memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang akan diberikan kepada masyarakat.

Dari hasil analisis menunjukkan bahwa dari 97 yang bekerja di Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang sebagian besar sudah bekerja selama lebih dari 19 tahun dengan jumlah 56 responden (57,73%), sedangkan paling sedikit pegawai yang sudah bekerja selama 7 sampai 10 tahun dengan jumlah 2 responden (2,06 %). Hal ini menunjukkan jika pegawai dalam Kantor Kecamatan Pedurungan telah memiliki pengalaman kerja yang cukup lama, sehingga dari pengalaman kerja tersebut diharapkan dapat bekerja lebih produktif dan optimal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel

Statistik deskriptif variabel penelitian digunakan untuk analisis memetakan variabel penelitian dalam tiga tingkatan. Pengukuran masing-masing variabel Budaya organisasi, Gaya kepemimpinan, Motivasi kerja, dan Kepuasan kerja dengan lima pilihan skor, dari angka 1 (satu) sampai dengan angka 5 (lima). Untuk tujuan deskripsi jawaban responden, angka indeks dapat dikembangkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai indeks} = (F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5) / 5$$

Dimana:

F1 adalah Frekuensi responden yang menjawab 1.

F2 adalah Frekuensi responden yang menjawab 2.

F3 adalah Frekuensi responden yang menjawab 3

F4 adalah Frekuensi responden yang menjawab 4

F5 adalah Frekuensi responden yang menjawab 5

Oleh karena itu angka jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi mulai angka 1 hingga 5, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka $(1 \times 100) : 5 = 20$, hingga $(5 \times 100) : 5 = 100$ dengan rentang sebesar $100 - 20 = 80$. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*Three-box Method*), maka rentang 80 dibagi 3 (tiga) akan menghasilkan rentang sebesar 26.67 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, yang dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

20,00 – 46,67 = Rendah

46,68 – 73,35 = Sedang

73,36 – 100 = Tinggi

Hasil pengolahan data penelitian terkait statistik variabel penelitian dapat disajikan pada tabel-tabel berikut.

4.1.2.1. Variabel Budaya Organisasi

Analisis deskriptif mengenai tanggapan responden terhadap variabel Budaya organisasi yang diperoleh dari hasil kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2
Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Frekuensi dan Skor										Jml	Nilai Indeks	Ket
		STS 1		TS 2		KS 3		S 4		SS 5				
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
1	Organisasi bertanggung jawab untuk memberikan kebebasan terhadap karyawan	0	0	0	0	6	18	61	244	30	150	412	82,4	Tinggi
2	Seorang karyawan diharuskan memiliki kinerja yang inovatif	0	0	4	8	15	45	64	256	14	70	379	75,8	Tinggi
3	Karyawan juga harus diawasi perilakunya saat bekerja	0	0	3	6	3	9	66	264	25	125	404	80,8	Tinggi
4	Dalam menjalankan pekerjaan wajib berkomunikasi dengan baik	0	0	0	0	0	0	58	232	39	195	427	85,4	Tinggi
5	Karyawan harus selalu berkomunikasi kepada atasan tetapi juga melihat kewenangannya	0	0	0	0	15	45	61	244	21	105	394	78,8	Tinggi
Nilai Rata-rata Tanggapan Responden											403,2	80,6	Tinggi	

Sumber: Data primer diolah, 2021.

Dari tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa dari hasil deskripsi variabel Budaya Organisasi memiliki rata rata nilai indeks tanggapan responden sebesar 80,6 sehingga dapat dikategorikan tinggi, yang berarti Budaya organisasi yang diterapkan dalam Kecamatan Pedurungan sudah baik. Nilai

indeks tertinggi terdapat pada pernyataan keempat dengan nilai indeks 85,4 yang menunjukkan bahwa responden menilai indikator keempat menjadi faktor utama dan paling dominan dari Budaya Organisasi. Faktor Budaya Organisasi selanjutnya ditunjukkan oleh pernyataan pertama dengan nilai indeks 82,4, pernyataan ketiga dengan nilai indeks 80,8, pernyataan kelima dengan nilai indeks 74,8, sedangkan paling rendah adalah pernyataan kedua dengan nilai indeks 75,8.

4.1.2.2. Gaya Kepemimpinan

Analisis deskriptif mengenai tanggapan responden terhadap variabel Gaya kepemimpinan yang diperoleh dari hasil kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3
Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	Frekuensi dan Skor										Jml	Nilai Indeks	Ket
		STS 1		TS 2		KS 3		S 4		SS 5				
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
1	Pimpinan dinas mampu mengambil keputusan dalam situasi apapun baik mudah maupun sulit	0	0	0	0	1	3	68	272	28	140	415	83,0	Tinggi
2	Pimpinan dinas mampu memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik	0	0	0	0	3	9	59	236	35	175	420	84,0	Tinggi
3	Pimpinan dinas mampu	0	0	0	0	2	6	54	216	41	205	427	85,4	Tinggi

	membangun komunikasi yang baik dengan bawahannya													
4	Pimpinan dinas mampu mengendalikan dan mempengaruhi bawahannya untuk bekerja lebih baik	0	0	0	0	5	15	66	264	26	130	409	81,8	Tinggi
5	Pimpinan dinas mampu bertanggung jawab dengan segala yang terjadi dalam dinas tersebut	0	0	0	0	4	12	62	248	31	155	415	83,0	Tinggi
6	Pimpinan dinas mampu mengendalikan emosi dalam segala situasi yang terjadi	0	0	0	0	5	15	54	216	38	190	421	84,2	Tinggi
Nilai Rata-rata Tanggapan Responden												417,8	83,6	Tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Dari tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa dari hasil deskripsi variabel Gaya kepemimpinan memiliki rata rata nilai indeks tanggapan responden sebesar 83,6 sehingga dapat dikategorikan tinggi, yang berarti Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam Kecamatan Pedurungan sudah baik. Nilai indeks tertinggi terdapat pada pernyataan ketiga dengan nilai indeks 85,4 yang menunjukkan bahwa responden menilai indikator ketiga menjadi faktor utama dan paling dominan dari Gaya kepemimpinan. Faktor Gaya kepemimpinan selanjutnya ditunjukkan oleh pernyataan keenam dengan nilai indeks 84,2, pernyataan kedua dengan nilai indeks 84,0, pernyataan pertama

dan kelima dengan nilai indeks masing-masing 83,0, sedangkan nilai paling rendah adalah pernyataan keempat dengan nilai indeks 81,8.

4.1.2.3. Variabel Motivasi Kerja

Analisis deskriptif mengenai tanggapan responden terhadap variabel Motivasi kerja yang diperoleh dari hasil kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4
Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja

No	Pernyataan	Frekuensi dan Skor										Jml	Nilai Indeks	Ket
		STS 1		TS 2		KS 3		S 4		SS 5				
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
1	Pemberian balas jasa yang sesuai peraturan membuat saya lebih termotivasi untuk bekerja lebih optimal	0	0	0	0	5	15	57	228	35	175	418	83,6	Tinggi
2	Kondisi kerja yang kondusif membuat saya lebih bersemangat dalam bekerja	0	0	0	0	2	6	45	180	50	250	436	87,2	Tinggi
3	Fasilitas kerja yang mumpuni membuat saya lebih bersemangat dalam bekerja	0	0	1	2	14	42	50	200	32	160	404	80,8	Tinggi
4	Penilaian prestasi kerja membuat saya lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik	0	0	0	0	4	12	60	240	33	165	417	83,4	Tinggi
5	Pengakuan yang diberikan oleh pimpinan membuat saya lebih termotivasi	0	0	0	0	6	18	60	240	31	155	413	82,6	Tinggi

	untuk bekerja lebih baik													
6	Tantangan dalam pekerjaan tersebut membuat saya lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik	0	0	1	2	6	18	60	240	30	150	410	82,0	Tinggi
Nilai Rata-rata Tanggapan Responden												416,3	83,3	Tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Dari tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa dari hasil deskripsi variabel Motivasi kerja memiliki rata rata nilai indeks tanggapan responden sebesar 83,3 sehingga dapat dikategorikan tinggi, yang berarti Motivasi kerja yang dimiliki pegawai dalam Kecamatan Pedurungan sudah baik. Nilai indeks tertinggi terdapat pada pernyataan kedua dengan nilai indeks 87,2 yang menunjukkan bahwa responden menilai indikator kedua menjadi faktor utama dan paling dominan dari motivasi kerja. Faktor Motivasi kerja selanjutnya ditunjukkan oleh pernyataan pertama dengan nilai indeks 83,6, pernyataan keempat dengan nilai indeks 83,4, pernyataan kelima dengan nilai indeks masing-masing 82,6, pernyataan keenam dengan nilai indeks 82,0, sedangkan nilai paling rendah adalah pernyataan ketiga dengan nilai indeks 80,8.

4.1.2.4. Variabel Kepuasan Kerja

Analisis deskriptif mengenai tanggapan responden terhadap variabel Kepuasan Kerja yang diperoleh dari hasil kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5
Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Frekuensi dan Skor										Jml	Nilai Indeks	Ket
		STS 1		TS 2		KS 3		S 4		SS 5				
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
1	Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima selama bekerja	0	0	0	0	13	39	66	264	18	90	393	78,6	Tinggi
2	Saya merasa sangat puas dengan hasil pekerjaan yang telah saya selesaikan	0	0	0	0	5	15	71	284	21	105	404	80,8	Tinggi
3	Saya juga merasa puas dengan sikap dari atasan	0	0	0	0	12	36	60	240	25	125	401	80,2	Tinggi
4	Saya merasa puas memiliki rekan kerja yang dapat diandalkan	0	0	0	0	10	30	57	228	30	150	408	81,6	Tinggi
5	Promosi kenaikan jabatan membuat saya merasa puas dengan hasil kinerja saya	0	0	1	2	19	57	52	208	25	125	391	78,2	Tinggi
Nilai Rata-rata Tanggapan Responden											399,4	79,9	Tinggi	

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Dari tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa dari hasil deskripsi variabel Kepuasan kerja memiliki rata rata nilai indeks tanggapan responden sebesar 79,9 sehingga dapat dikategorikan tinggi, yang berarti Kepuasan kerja yang dimiliki pegawai dalam Kecamatan Pedurungan sudah baik. Nilai indeks tertinggi terdapat pada pernyataan keempat dengan nilai indeks 81,6 yang

menunjukkan bahwa responden menilai indikator keempat menjadi faktor utama dan paling dominan dari Kepuasan kerja. Faktor Kepuasan kerja selanjutnya ditunjukkan oleh pernyataan kedua dengan nilai indeks 80,8, pernyataan ketiga dengan nilai indeks 80,2, pernyataan pertama dengan nilai indeks masing-masing 78,6, sedangkan nilai paling rendah adalah pernyataan kelima dengan nilai indeks 78,2.

4.2. Analisis Inferensial

4.2.1. Uji Instrumen Penelitian

4.2.1.1. Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Untuk menguji validitas suatu instrumen dilakukan dengan cara korelasi yang disebut korelasi *Product Moment Pearson*, yang membandingkan antara skor butir pertanyaan dengan total skor variabel. Jika r hitung $>$ r tabel dan nilai sig. $<$ 0,05, maka item pernyataan valid. Jumlah sampel penelitian sebesar 97 responden, dan tingkat $\alpha = 0,05$, maka nilai *degree of freedom* atau $df = n - 2$, nilai $df = 97 - 2 = 95$, maka diperoleh nilai r tabel sebesar 0,202. Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	r hitung	Sig.	Keterangan
Budaya Organisasi (X ₁)	- Pernyataan 1	0,801	0,000	Valid
	- Pernyataan 2	0,716	0,000	Valid
	- Pernyataan 3	0,789	0,000	Valid
	- Pernyataan 4	0,641	0,000	Valid
	- Pernyataan 5	0,736	0,000	Valid
Gaya Kepemimpinan (X ₂)	- Pernyataan 1	0,752	0,000	Valid
	- Pernyataan 2	0,809	0,000	Valid
	- Pernyataan 3	0,835	0,000	Valid
	- Pernyataan 4	0,764	0,000	Valid
	- Pernyataan 5	0,856	0,000	Valid
	- Pernyataan 6	0,796	0,000	Valid
Motivasi Kerja (Y ₁)	- Pernyataan 1	0,711	0,000	Valid
	- Pernyataan 2	0,613	0,000	Valid
	- Pernyataan 3	0,738	0,000	Valid
	- Pernyataan 4	0,824	0,000	Valid
	- Pernyataan 5	0,689	0,000	Valid
	- Pernyataan 6	0,631	0,000	Valid
Kepuasan Kerja (Y ₂)	- Pernyataan 1	0,726	0,000	Valid
	- Pernyataan 2	0,760	0,000	Valid
	- Pernyataan 3	0,734	0,000	Valid
	- Pernyataan 4	0,703	0,000	Valid
	- Pernyataan 5	0,773	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Dari hasil uji validitas pada tabel 4.6 di atas, menunjukkan bahwa setiap item pernyataan variabel memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel ($r_{hitung} > 0,202$), serta nilai signifikansi masing-masing item pernyataan lebih kecil dari 0,05, sehingga semua pernyataan dari masing-masing variabel penelitian dapat dikatakan valid. Artinya pernyataan-pernyataan yang ada dalam kuesioner dapat mengukur variabel yang digunakan dalam penelitian.

4.2.1.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran suatu kuesioner yang dikatakan andal jika jawaban yang diberikan responden terhadap pertanyaan adalah konsisten. Variabel penelitian dapat dikatakan reliabel atau andal apabila memiliki besarnya nilai *Cronbach Alpha* > 0,6. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.7
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	>/<	Nilai Minimal	Keterangan
Budaya Organisasi	0,787	>	0,60	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,889	>	0,60	Reliabel
Motivasi Kerja	0,790	>	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,787	>	0,60	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Dari hasil uji reliabilitas pada tabel 4.7 di atas, menunjukkan jika semua variabel mempunyai nilai *cronbachs alpha* lebih besar dari 0,60, sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel reliabel, artinya bahwa kuesioner yang digunakan sudah andal. Hasil tersebut juga berarti bahwa jawaban yang diberikan responden sudah konsisten.

4.2.2. Uji Asumsi Klasik

Untuk memastikan model regresi yang dihasilkan sudah baik, maka model yang dihasilkan harus memenuhi berbagai asumsi yang diharuskan melalui uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik yang digunakan yaitu:

4.2.2.1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui variabel residual memiliki data yang terdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Jika nilai signifikansi $< 0,05$ artinya distribusi data dari model regresi tidak normal, sedangkan jika nilai signifikansi $> 0,05$ artinya distribusi data dari model regresi normal. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8
Hasil Uji Normalitas

Variabel	Nilai Asymp. Sig.
Residual Regresi Persamaan I	0,107
Residual Regresi Persamaan II	0,106

Sumber : Data primer diolah, 2022

Dari hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* pada tabel 4.8 di atas, diperoleh nilai signifikansi residual regresi Persamaan I sebesar 0,107, dan nilai signifikansi residual regresi Persamaan II sebesar 0,106. Hasil tersebut menunjukkan kedua nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data residual regresi yang diuji terdistribusi normal, artinya kedua model tersebut telah memenuhi asumsi normalitas.

4.2.2.2. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Uji multikolinearitas

dalam penelitian ini akan ditentukan dengan melihat dari besarnya nilai tolerance dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Jika nilai tolerance > 0,10 dan nilai VIF < 10, maka model tersebut tidak terjadi gejala multikolinieritas, dan sebaliknya jika nilai tolerance < 0,10 dan VIF > 10, maka terjadi gejala multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.9
Hasil Uji Multikolinieritas

Regresi	Variabel Independen	Variabel Dependen	Collinearity Statistics	
			Tolerance	VIF
Persamaan I	Budaya Organisasi	Motivasi Kerja	0,599	1,670
	Gaya Kepemimpinan		0,599	1,670
Persamaan II	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	0,515	1,942
	Gaya Kepemimpinan		0,551	1,816
	Motivasi Kerja		0,599	1,669

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Dari hasil uji multikolinieritas pada tabel 4.9 di atas, diperoleh masing-masing variabel bebas dalam model regresi Persamaan I maupun Persamaan II memiliki nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10, serta nilai VIF lebih kecil dari 10, artinya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas yang digunakan dalam kedua model persamaan tersebut. Hal ini dapat disimpulkan bahwa dalam kedua model persamaan tidak terdapat adanya gejala multikolinieritas.

4.2.2.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji glejser. Jika nilai signifikan $> 0,05$ artinya tidak terjadi gejala multikolinearitas, dan sebaliknya. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.10
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Regresi	Variabel Independen	Variabel Dependen	Nilai Sig.
Persamaan I	Budaya Organisasi	Motivasi Kerja	0,442
	Gaya Kepemimpinan		0,910
Persamaan II	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	0,602
	Gaya Kepemimpinan		0,537
	Motivasi Kerja		0,954

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Dari hasil uji heteroskedastisitas pada tabel 4.10 di atas, menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari masing-masing variabel bebas yang digunakan dalam setiap Persamaan I dan persamaan II mempunyai nilai signifikansi lebih besar jika dibandingkan dengan 0,05. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa model regresi Persamaan I dan model regresi Persamaan II tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.2.3. Analisis Jalur

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda. Analisis jalur adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat

yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel terikat tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung. Hasil analisis jalur dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.2.3.1. Model Persamaan I

Analisis regresi Persamaan I dalam penelitian digunakan untuk mengukur pengaruh linear antara variabel independen (X_1) dan (X_2) terhadap variabel mediasi (Y_1). Analisis tersebut digunakan untuk mengetahui pengaruh Budaya organisasi dan Gaya kepemimpinan terhadap Motivasi kerja. Hasil dari analisis yang dilakukan dengan program SPSS versi 24.0 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.11
Hasil Analisis Model Persamaan I

		Coefficients ^a				Collinearity Statistics		
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Tolerance	VIF	
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.			
1	(Constant)	8.900	2.155		4.129	.000		
	Budaya Organisasi	.455	.116	.404	3.912	.000	.599	1.670
	Gaya Kepemimpinan	.286	.100	.295	2.861	.005	.599	1.670

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Dari hasil analisis pada tabel 4.11 di atas, maka persamaan regresi linear I yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,404 X_1 + 0,295 X_2 + e_1$$

Keterangan:

Y_1 : Motivasi kerja.

X_1 : Budaya organisasi.
 X_2 : Gaya kepemimpinan
 e_1 : Residual Persamaan I

Hasil persamaan tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1) Nilai koefisien Budaya organisasi (b_1) sebesar 0,404 dan bernilai positif.

Hal ini berarti bahwa variabel Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi kerja. Hasil tersebut dapat disimpulkan dengan semakin meningkat nilai Budaya organisasi, maka Motivasi kerja pegawai akan mengalami peningkatan, dengan asumsi Gaya kepemimpinan bernilai konstan.

2) Nilai koefisien Gaya kepemimpinan (b_2) sebesar 0,295 dan bernilai positif.

Hal ini berarti bahwa variabel Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Motivasi kerja. Dapat disimpulkan dengan semakin meningkat nilai Gaya kepemimpinan, maka Motivasi kerja pegawai akan mengalami peningkatan, dengan asumsi Budaya organisasi bernilai konstan

4.2.3.2. Model Persamaan II

Analisis regresi Persamaan II dalam penelitian digunakan untuk mengukur pengaruh linear antara variabel independen (X_1) dan (X_2) serta variabel intervening (Y_1) terhadap variabel dependen (Y_2). Analisis tersebut digunakan untuk mengetahui pengaruh Budaya organisasi, Gaya

kepemimpinan, dan Motivasi kerja terhadap Kepuasan kerja. Hasil dari analisis dilakukan dengan program SPSS 24.0 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12
Hasil Analisis Model Persamaan II

		Coefficients^a					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	1.482	1.840		.805	.423		
	Budaya Organisasi	.229	.099	.227	2.323	.022	.515	1.942
	Gaya Kepemimpinan	.191	.082	.221	2.331	.022	.551	1.816
	Motivasi Kerja	.366	.081	.410	4.518	.000	.599	1.669

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Dari hasil analisis pada tabel 4.12 di atas, maka persamaan regresi linear II yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y_2 = 0,227 X_1 + 0,221 X_2 + 0,410 Y_1 + e_2$$

Keterangan:

Y_2 : Kepuasan kerja

X_1 : Budaya organisasi.

X_2 : Gaya kepemimpinan

Y_1 : Motivasi kerja.

e_2 : Residual Persamaan II

Hasil persamaan tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1) Nilai koefisien Budaya organisasi (b_3) sebesar 0,227 dan bernilai positif.

Hal ini berarti bahwa variabel Budaya organisasi berpengaruh positif

terhadap Kepuasan kerja. Hasil tersebut dapat disimpulkan dengan semakin meningkat nilai Budaya organisasi, maka Kepuasan kerja yang dirasakan pegawai akan mengalami peningkatan, dengan asumsi Gaya kepemimpinan dan Motivasi kerja bernilai konstan.

2) Nilai koefisien Gaya kepemimpinan (b_4) sebesar 0,221 dan bernilai positif.

Hal ini berarti bahwa variabel Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja. Hasil tersebut dapat disimpulkan dengan semakin meningkat nilai Gaya kepemimpinan, maka Kepuasan kerja yang dirasakan pegawai akan mengalami peningkatan, dengan asumsi Budaya organisasi dan Motivasi kerja bernilai konstan.

3) Nilai koefisien Motivasi kerja (b_5) sebesar 0,410 dan bernilai positif. Hal

ini berarti bahwa variabel Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja. Hasil tersebut dapat disimpulkan dengan semakin meningkat nilai Motivasi kerja pegawai, maka Kepuasan kerja yang dirasakan pegawai akan mengalami peningkatan, dengan asumsi Budaya organisasi dan Gaya kepemimpinan bernilai konstan

4.2.4. Uji Kelayakan Model (*Goodness of Fit*)

Uji *Goodness Of Fit* digunakan untuk melihat kelayakan model regresi yang dihasilkan. Uji *Goodness Of Fit* yang digunakan antara lain:

4.2.4.1. Uji Statistisik F

Uji statistik F digunakan untuk mengetahui model regresi yang dihasilkan dalam penelitian ini sudah fit dan signifikan sehingga layak digunakan atau tidak. Dasar pengambilan keputusannya adalah jika nilai signifikan < 0,05, maka model regresi fit dan signifikan dan layak digunakan, jika nilai signifikan > 0,05, maka model regresi tidak fit dan tidak signifikan serta tidak layak digunakan. Hasil uji statistik F dapat dilihat sebagai berikut:

1. Uji Statistik F Persamaan Regresi I

Hasil uji statistik F dari pengaruh Budaya organisasi dan Gaya kepemimpinan terhadap Motivasi kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.13
Hasil Uji Statistik F Persamaan Regresi I

ANOVA^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	234.987	2	117.494	31.459	.000 ^b
	Residual	351.075	94	3.735		
	Total	586.062	96			

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

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

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Dari hasil analisis pada tabel 4.13 di atas, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa Persamaan I yang dihasilkan fit dan signifikan, sehingga layak untuk digunakan.

2. Uji Statistik F Persamaan Regresi II

Hasil uji F dari pengaruh Budaya organisasi, Gaya kepemimpinan, dan Motivasi kerja terhadap Kepuasan kerja dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.14
Hasil Uji Statistik F Persamaan Regresi II

		ANOVA^a				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	253.060	3	84.353	36.614	.000 ^b
	Residual	214.260	93	2.304		
	Total	467.320	96			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Dari hasil analisis pada tabel 4.14 di atas, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa Persamaan II yang dihasilkan fit dan signifikan, sehingga layak untuk digunakan.

4.2.4.2. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel independen yang dimasukkan dalam model regresi mampu menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi yang mendekati nol berarti bahwa kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas, sebaliknya jika nilai koefisien determinasi yang mendekati satu artinya hampir bahwa variabel independen dapat memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan

untuk menjelaskan variasi variabel dependen. Hasil uji koefisien determinasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Koefisien Determinasi Persamaan I

Hasil koefisien determinasi dari model Persamaan I mengenai pengaruh Budaya organisasi dan Gaya kepemimpinan terhadap Motivasi kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.15
Hasil Koefisien Determinasi Persamaan Regresi I

Model Summary^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.633 ^a	.401	.388	1.93257

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

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Dari hasil analisis pada tabel 4.15 di atas, diperoleh nilai koefisien determinasi (Adjusted R Squared) sebesar 0,388. Hal ini berarti bahwa Budaya organisasi dan Gaya kepemimpinan mampu menjelaskan variasi variabel Motivasi kerja sebesar 38,8% ($0,388 \times 100\%$), sedangkan sisanya sebesar 61,2% variasi Motivasi kerja dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

2. Koefisien Determinasi Persamaan II

Hasil koefisien determinasi dari model Persamaan II mengenai pengaruh Budaya organisasi, Gaya kepemimpinan, Motivasi kerja terhadap Kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.16
Hasil Koefisien Determinasi Persamaan Regresi II

Model Summary^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.736 ^a	.542	.527	1.51785

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Dari hasil analisis pada tabel 4.16 di atas, diperoleh nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Squared*) sebesar 0,527. Hal ini berarti bahwa Budaya organisasi, Gaya kepemimpinan, dan Motivasi kerja mampu menjelaskan variasi variabel Kepuasan kerja sebesar 52,7% (0,527 x 100%), sedangkan sisanya yaitu sebesar 47,3% variasi variabel Kepuasan kerja dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Dari kedua nilai *Adjusted R Square* pada kedua tabel di atas, selanjutnya dijumlahkan sehingga dapat diketahui besarnya total koefisien

determinasinya. Hasil penjumlahan kedua koefisien tersebut dihitung sebagai berikut:

$$\text{Adjusted R Square (R}^2\text{) I} = 0,388$$

$$\text{Adjusted R Square (R}^2\text{) II} = 0,527$$

$$e1 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$e1 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$e1 = \sqrt{1 - 0,388}$$

$$e1 = \sqrt{1 - 0,527}$$

$$e1 = \sqrt{0,612}$$

$$e1 = \sqrt{0,473}$$

$$e1 = 0,782$$

$$e1 = 0,688$$

$$\begin{aligned} \text{Total Adjusted R Square} &= 1 - (e1)^2 \cdot (e2)^2 \\ &= 1 - (0,782)^2 \cdot (0,688)^2 \\ &= 1 - 0,612 \cdot 0,473 \\ &= 1 - 0,289 \\ &= 0,711 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan total koefisien determinasi di atas, diperoleh hasil total Adjusted R Square sebesar 0,711. Hal ini berarti bahwa dari semua variabel bebas yang digunakan yaitu Budaya organisasi, Gaya kepemimpinan, dan Motivasi kerja dapat menerangkan variasi variabel Kepuasan kerja sebesar 71,1%, sedangkan sisanya sebesar 28,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

4.2.5. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji statistik t, di mana uji tersebut digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai t hitung dengan t tabel, jika nilai t hitung > t tabel dan nilai signifikan < 0,05, maka hasilnya adalah menolak hipotesis nol (Ho) dan menerima hipotesis alternatif (Ha). Jika nilai t hitung < t tabel dan nilai signifikan > 0,05, hasilnya menerima hipotesis nol (Ho) dan menolak hipotesis alternatif (Ha).

Jumlah sampel yang digunakan adalah 97 responden, dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$, maka diperoleh nilai t tabel sebesar 1,985. Ringkasan hasil uji hipotesis yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.17
Hasil Uji Hipotesis Model Persamaan I

Model	Coefficients ^a						Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF	
	B	Std. Error	Beta					
1 (Constant)	8.900	2.155		4.129	.000			
Budaya Organisasi	.455	.116	.404	3.912	.000	.599	1.670	
Gaya Kepemimpinan	.286	.100	.295	2.861	.005	.599	1.670	

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Dari hasil analisis pada tabel 4.17 di atas, pengaruh masing-masing variabel Budaya organisasi dan Gaya kepemimpinan terhadap Motivasi kerja, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja

Dari hasil analisis diperoleh besarnya nilai t hitung variabel Budaya organisasi sebesar 3,912 dan nilai signifikansi 0,000. Hasil ini menunjukkan jika t hitung lebih besar dari t tabel ($3,912 > 1,985$), serta nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Keputusan yang diambil adalah menerima Hipotesis alternatif (H_a) dan menolak hipotesis nol (H_0). Hal ini berarti bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis satu yang menyatakan Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja secara statistik dapat diterima.

2. Hipotesis 2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja

Dari hasil analisis diperoleh besarnya nilai t hitung variabel Gaya kepemimpinan sebesar 2,861 dan nilai signifikansi 0,005. Hasil ini menunjukkan jika t hitung lebih besar dari t tabel ($2,861 > 1,985$), serta nilai signifikansi $0,005 < 0,05$. Keputusan yang diambil adalah menerima Hipotesis alternatif (H_a) dan menolak hipotesis nol (H_0). Hal ini berarti bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis dua yang menyatakan

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja secara statistik dapat diterima.

Tabel 4.18
Hasil Uji Hipotesis Model Persamaan II

		Coefficients^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.482	1.840		.805	.423		
	Budaya Organisasi	.229	.099	.227	2.323	.022	.515	1.942
	Gaya Kepemimpinan	.191	.082	.221	2.331	.022	.551	1.816
	Motivasi Kerja	.366	.081	.410	4.518	.000	.599	1.669

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Dari hasil analisis pada tabel 4.18 di atas, pengaruh masing-masing variabel Budaya organisasi, Gaya kepemimpinan, dan Motivasi kerja terhadap Kepuasan kerja, dapat dijelaskan sebagai berikut:

3. Hipotesis 3 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja

Dari hasil analisis diperoleh besarnya nilai t hitung variabel Budaya organisasi sebesar 2,322 dan nilai signifikansi 0,022. Hasil ini menunjukkan jika t hitung lebih besar dari t tabel ($2,322 > 1,985$), serta nilai signifikansi $0,022 < 0,05$. Keputusan yang diambil adalah menerima Hipotesis alternatif (H_a) dan menolak hipotesis nol (H_0). Hal ini berarti bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

Kepuasan kerja. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis tiga yang menyatakan Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja secara statistik dapat diterima.

4. Hipotesis 4 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja

Dari hasil analisis diperoleh besarnya nilai t hitung variabel Gaya kepemimpinan sebesar 2,331 dan nilai signifikansi 0,022. Hasil ini menunjukkan jika t hitung lebih besar dari t tabel ($2,331 > 1,985$), serta nilai signifikansi $0,022 < 0,05$. Keputusan yang diambil adalah menerima Hipotesis alternatif (H_a) dan menolak hipotesis nol (H_0). Hal ini berarti bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis empat yang menyatakan Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja secara statistik dapat diterima.

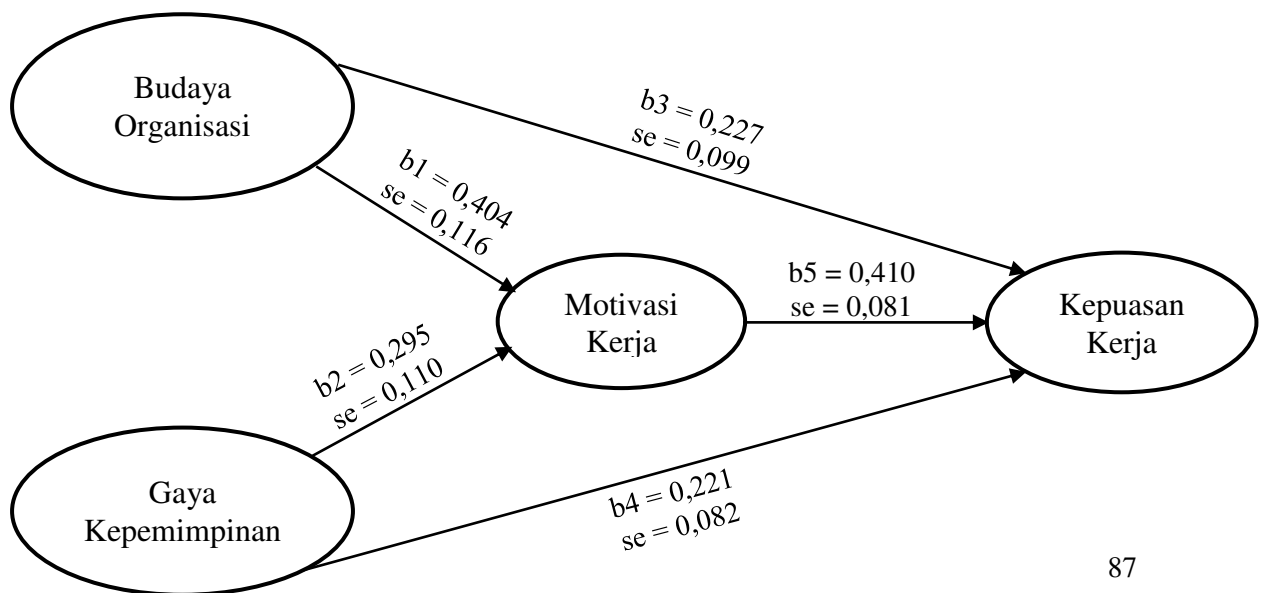
5. Hipotesis 5 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja

Dari hasil analisis diperoleh besarnya nilai t hitung variabel Motivasi kerja sebesar 4,518 dan nilai signifikansi 0,000. Hasil ini menunjukkan jika t hitung lebih besar dari t tabel ($4,518 > 1,985$), serta nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Keputusan yang diambil adalah menerima Hipotesis alternatif (H_a) dan menolak hipotesis nol (H_0). Hal ini berarti bahwa

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis lima yang menyatakan Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja secara statistik dapat diterima.

4.2.6. Uji Mediasi

Uji mediasi dalam penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan Uji Sobel (*Sobel Test*). Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (Budaya organisasi dan Gaya kepemimpinan) terhadap variabel dependen (Kepuasan kerja) melalui variabel intervening (Motivasi kerja). Uji Sobel dalam akan dihitung dengan menggunakan kalkulator *online* dari www.danielsoper.com. Hasil Uji Sobel adalah sebagai berikut:



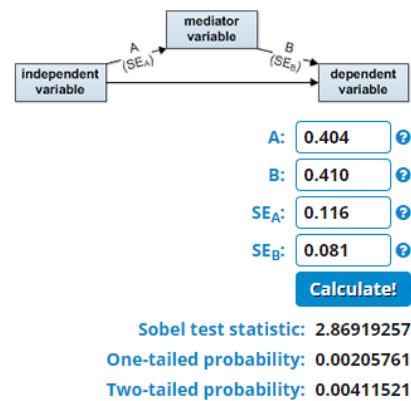
Gambar 4.1

Hasil Analisis Jalur

Dari gambar tersebut, diperoleh hasil Uji Sobel dengan menggunakan kalkulator *online* dari www.danielsoper.com adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja

Hasil uji mediasi menggunakan Uji Sobel adalah sbegai berikut:



Gambar 4.2

Hasil Uji Sobel Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja

Pengaruh Budaya organisasi terhadap Motivasi kerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,404 dan standar errornya adalah 0,116. Pada pengaruh

Motivasi kerja terhadap Kepuasan kerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,410 dan standar errornya adalah 0,081. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja melalui Motivasi kerja, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.19
Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja

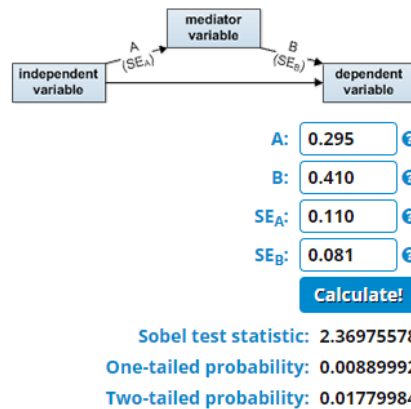
Uji Mediasi	Nilai t Hitung	Nilai Signifikan
Budaya Organisasi → Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja	2,869	0,002

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Dari tabel di atas, nilai t hitung yang diperoleh pada uji mediasi adalah 2,869 dengan signifikansi 0,002. Karena t hitung adalah 2,869 dan lebih besar dari nilai t tabel 1,985 dan nilai signifikan 0,002 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja melalui Motivasi kerja. Hal ini berarti jika Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja

Hasil uji mediasi menggunakan Uji Sobel adalah sbagai berikut:



Gambar 4.3

Hasil Uji Sobel Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja

Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Motivasi kerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,295 dan standar errornya adalah 0,110. Pada pengaruh Motivasi kerja terhadap Kepuasan kerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,410 dan standar errornya adalah 0,081. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja melalui Motivasi kerja, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.20

Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja

Uji Mediasi	Nilai t Hitung	Nilai Signifikan
Gaya Kepemimpinan → Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja	2,369	0,008

Sumber : Data primer diolah, 2021.

Dari tabel di atas, nilai t hitung yang diperoleh pada uji mediasi adalah 2,369 dengan signifikansi 0,008. Karena t hitung adalah 2,369 dan lebih besar dari nilai t tabel 1,985 dan nilai signifikan 0,008 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja melalui Motivasi kerja. Hal ini berarti jika Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja.

4.2.7. Analisis Pengaruh

Analisa pengaruh dilakukan untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh yang langsung, tidak langsung, dan pengaruh totalnya. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Efek total (*total effect*) adalah efek dari berbagai hubungan (Ferdinand, 2014).

Tabel 4.21
Pengujian Pengaruh Variabel Intervening

	Budaya Organisasi Kepuasan Kerja	Gaya Kepemimpinan Kepuasan Kerja
Pengaruh Langsung	= 0,227	= 0,221
Pengaruh Tidak Langsung melalui Motivasi Kerja	= 0,404 x 0,410 = 0,166	= 0,295 x 0,410 = 0,121
Pengaruh Total	= 0,227 + 0,166	= 0,221 + 0,121

	= 0,393	= 0,342
Kesimpulan	Pengaruh total > Pengaruh langsung: intervening perlu	Pengaruh total > Pengaruh langsung: intervening perlu

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Dari tabel diatas menunjukkan jika dari hasil uji intervening diperoleh nilai pengaruh total Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja melalui Motivasi kerja lebih besar dari pengaruh langsung Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja yaitu $0,393 > 0,227$. Hal ini berarti jika Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja.

Dari tabel diatas juga menunjukkan jika dari hasil uji intervening diperoleh nilai pengaruh total Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja melalui Motivasi kerja lebih besar dari pengaruh langsung Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja yaitu $0,342 > 0,221$. Hal ini berarti jika Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja.

4.3. Pembahasan

Pembahasan mengenai pengaruh Budaya organisasi serta Gaya kepemimpinan terhadap Motivasi kerja, dan pengaruh Budaya organisasi,

Gaya kepemimpinan, serta Motivasi kerja terhadap Kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis satu dapat diterima, artinya Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel, serta nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti dengan semakin tinggi Budaya organisasi yang diterapkan dalam dinas tersebut bagi pegawainya, maka dapat meningkatkan Motivasi kerja pegawai untuk bekerja dengan lebih baik. Hasil tersebut menunjukkan jika Budaya organisasi yang diterapkan dalam suatu instansi akan menjadi faktor penting yang dapat meningkatkan Motivasi kerja pegawainya.

Hasil tersebut menunjukkan jika Budaya organisasi yang diukur dengan indikator inisiatif perseorangan, toleransi terhadap resiko, pengawasan, dukungan manajemen, serta pola komunikasi dapat menjadi pertimbangan dalam menilai Budaya organisasi dalam suatu instansi. Dari hasil analisis deskriptif diperoleh nilai indeks yang dihasilkan dimana untuk inisiatif perseorangan mendapat nilai indeks sebesar 82,4, toleransi terhadap resiko 75,8, pengawasan sebesar 80,8, dukungan manajemen sebesar 85,4, serta pola komunikasi 78,8. Artinya dengan nilai yang tinggi berarti jika budaya

organisasi sudah tinggi . Hasil analisis deskripsi menunjukkan jika Budaya organisasi telah diperoleh nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 80,3 yang artinya jika Budaya organisasi yang diterapkan sudah baik. Nilai budaya organisasi yang tinggi tersebut juga berpengaruh terhadap tingginya Motivasi kerja pegawai. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian dari Giantari & Riana (2017) yang menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja. Hasil ini juga telah mendukung hasil penelitian dari Kamaludin (2017) yang menyatakan Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis dua dapat diterima, artinya Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel, serta nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti dengan semakin baik Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam dinas tersebut, maka akan dapat meningkatkan Motivasi pegawai di untuk bekerja dengan lebih baik. Hasil tersebut menunjukkan jika Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu instansi akan menjadi faktor penting yang dapat meningkatkan Motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai.

Hasil tersebut menunjukkan jika Gaya kepemimpinan yang diukur indikator kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, tanggung jawab, serta kemampuan mengendalikan emosi dapat menjadi pertimbangan dalam menilai Gaya kepemimpinan. Dari hasil analisis deskriptif diperoleh nilai indeks yang dihasilkan dimana untuk kemampuan mengambil keputusan mendapat nilai indeks sebesar 83,0, kemampuan memotivasi pegawai mendapat nilai indeks 84,0, kemampuan komunikasi mendapat nilai indeks sebesar 85,4, kemampuan mengendalikan bawahan mendapat nilai indeks sebesar 81,8, tanggung jawab dengan nilai indeks sebesar 83,0, serta kemampuan mengendalikan emosi mendapat nilai indeks sebesar 84,2. Artinya dengan nilai yang tinggi berarti jika Gaya kepemimpinan yang diterapkan sudah baik. Hasil analisis deskriptif diperoleh nilai rata-rata tanggapan responden terhadap Gaya kepemimpinan sebesar 83,6 yang artinya Gaya kepemimpinan yang diterapkan sudah tinggi. Nilai Gaya kepemimpinan yang tinggi tersebut juga berpengaruh terhadap tingginya Motivasi kerja pegawai. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian dari Kamaludin (2017) yang menyatakan Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja. Hasil ini juga telah mendukung penelitian Syaiyid, Utami & Riza (2013) yang menyatakan Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja, serta Alfian Yanoto (2018)

yang menyatakan Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja.

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis tiga dapat diterima, artinya Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel, serta nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti dengan semakin baik Budaya organisasi yang diterapkan dalam dinas tersebut bagi pegawainya, maka Kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai akan semakin tinggi. Hasil tersebut menunjukkan jika Budaya organisasi yang ada dalam suatu instansi akan menjadi salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan Kepuasan kerja yang dirasakan pegawai.

Dari hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai indeks yang dihasilkan dimana untuk inisiatif perseorangan mendapat nilai indeks sebesar 82,4, sehingga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai. Nilai indeks toleransi terhadap resiko sebesar 75,8, pengawasan sebesar dengan nilai indeks sebesar 80,8, nilai indeks dukungan manajemen sebesar 85,4, serta nilai indeks pola komunikasi sebesar 78,8 juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Dari hasil analisis deskripsi juga menunjukkan jika Budaya organisasi memperoleh nilai rata-

rata tanggapan responden sebesar 80,3 yang artinya jika Budaya organisasi yang diterapkan sudah baik. Nilai budaya organisasi yang tinggi tersebut juga berpengaruh terhadap tingginya Kepuasan kerja pegawai. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian dari Parulian & Hasibuan (2017) yang menyatakan Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Hasil ini juga mendukung penelitian Dwiki Ananto Yudo (2015) yang menunjukkan jika Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Hasil ini juga telah mendukung hasil penelitian Saputra & Adnyani (2017) yang menyatakan Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja, serta hasil penelitian dari Widiatmayanti, Saryadi & Nurseto (2014) yang menyatakan Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis empat dapat diterima, artinya Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel, serta nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti dengan semakin baik Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan dinas, maka Kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Hasil tersebut menunjukkan jika Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu

instansi akan menjadi salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan tingkat Kepuasan kerja yang dirasakan pegawai.

Dari hasil analisis deskriptif yang diperoleh menunjukkan bahwa kemampuan mengambil keputusan mendapat nilai indeks sebesar 83,0 sehingga dapat memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Kemampuan memotivasi pegawai juga mendapat nilai indeks 84,0, kemampuan komunikasi mendapat nilai indeks sebesar 85,4, kemampuan mengendalikan bawahan mendapat nilai indeks sebesar 81,8, tanggung jawab dengan nilai indeks sebesar 83,0, kemampuan mengendalikan emosi mendapat nilai indeks sebesar 84,2, sehingga dengan nilai yang tinggi tersebut dapat mempengaruhi tingginya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang. Hasil analisis deskriptif diperoleh nilai rata-rata tanggapan responden terhadap Gaya kepemimpinan sebesar 83,6 yang artinya Gaya kepemimpinan yang diterapkan sudah tinggi. Nilai Gaya kepemimpinan yang tinggi tersebut juga berpengaruh terhadap tingginya tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai. Hasil penelitian ini telah mendukung hasil penelitian Parulian & Hasibuan (2017) yang menyatakan Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Hasil ini juga telah sejalan dengan penelitian Dwiki Ananto Yudo (2015) yang menyebutkan jika Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Hasil dari penelitian Saputra & Adnyani

(2017), Alfian Yanoto (2018), serta Widiatmayanti, Saryadi & Nurseto (2014) yang menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis lima dapat diterima, artinya Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel, serta nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti dengan semakin tinggi Motivasi yang dimiliki oleh pegawai dalam dinas tersebut, maka Kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa motivasi kerja yang dimiliki oleh setiap pegawai dapat menjadi salah satu faktor paling penting yang dapat mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai.

Hasil tersebut juga menunjukkan jika motivasi kerja yang diukur dengan menggunakan indikator balas jasa, kondisi kerja, fasilitas kerja, prestasi kerja, pengakuan dari atasan, serta pekerjaan itu sendiri dapat menjadi suatu pertimbangan pegawai dalam menilai motivasi kerja pegawai. Dari analisis deskriptif dapat dilihat jika nilai indeks balas jasa sebesar 83,6, kondisi kerja mendapat nilai indeks sebesar 87,2, fasilitas kerja mendapatkan nilai indeks sebesar 80,8, prestasi kerja mendapatkan nilai indeks sebesar

83,4, pengakuan dari atasan mendapatkan nilai indeks sebesar 82,6, serta pekerjaan itu sendiri mendapat nilai indeks sebesar 82,0. Hal ini berarti jika motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai, sehingga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja yang semakin tinggi. Dari analisis deskriptif juga menunjukkan jika rata-rata nilai indeks Motivasi kerja sebesar 83,3 dan masuk kriteria yang tinggi, sehingga dengan motivasi kerja yang tinggi telah meningkatkan nilai kepuasan kerja yang semakin tinggi. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Alfian Yanoto (2018) yang menyatakan Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Hasil ini juga mendukung hasil penelitian dari Widiatmayanti, Saryadi & Nurseto (2014) yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

6. Pengaruh Motivasi Kerja sebagai efek mediasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang

Dari hasil penelitian menunjukkan jika dari hasil uji intervening diperoleh nilai pengaruh total budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja lebih besar dari pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yaitu $0,393 > 0,227$. Hal ini berarti jika motivasi kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Sedangkan nilai pengaruh total gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja lebih besar dari pengaruh langsung gaya

kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yaitu $0,342 > 0,221$. hal ini berarti jika motivasi kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

5.1. Simpulan

Dari hasil penelitian mengenai pengaruh Budaya organisasi dan Gaya kepemimpinan terhadap Motivasi kerja, serta pengaruh Budaya organisasi, Gaya kepemimpinan, dan Motivasi kerja terhadap Kepuasan kerja pada bab sebelumnya, maka simpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel, serta nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti dengan semakin tinggi Budaya organisasi yang diterapkan dalam dinas tersebut bagi pegawainya, maka dapat meningkatkan Motivasi pegawai di Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang untuk bekerja dengan lebih baik. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap Motivasi kerja, dengan indikator paling tinggi yang mempengaruhi adalah pola komunikasi yang dilakukan oleh pegawai dalam instansi tersebut.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel, serta nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti dengan semakin baik Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam dinas tersebut, maka akan dapat meningkatkan Motivasi pegawai di Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang untuk bekerja dengan lebih baik.

Indikator paling berpengaruh adalah kemampuan membangun komunikasi yang dimiliki oleh pimpinan.

3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel, serta nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti dengan semakin baik Budaya organisasi yang diterapkan dalam dinas tersebut bagi pegawainya, maka Kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai di Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang akan semakin tinggi. Indikator yang paling berpengaruh adalah pola komunikasi yang dilakukan oleh pegawai dalam instansi tersebut.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel, serta nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti dengan semakin baik Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan dinas, maka Kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai di Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang akan semakin tinggi. Indikator paling berpengaruh adalah kemampuan membangun komunikasi yang dimiliki oleh pimpinan
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel, serta nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti

dengan semakin tinggi Motivasi yang dimiliki oleh pegawai dalam dinas tersebut, maka Kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai di Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang akan semakin tinggi. Motivasi kerja sebagai variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi Kepuasan kerja pegawai, dengan indikator yang paling berpengaruh terhadap Kepuasan kerja adalah kondisi kerja yang dirasakan oleh pegawai.

6. Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat dari pengaruh total yang lebih besar dari pengaruh langsung, nilai uji sobel yang menunjukkan t hitung lebih besar dari t tabel, serta nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti jika adanya Motivasi kerja sebagai variabel intervening diperlukan untuk meningkatkan pengaruh Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang.
7. Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat dari pengaruh total yang lebih besar dari pengaruh langsung, nilai uji sobel yang menunjukkan t hitung lebih besar dari t tabel, serta nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti jika adanya Motivasi kerja sebagai variabel intervening diperlukan untuk meningkatkan pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang.

8. Penelitian ini merupakan usaha menjawab masalah penelitian, dimana pada bab I disebutkan bahwa masalah penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan Motivasi Kerja melalui Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan sehingga dapat mempengaruhi Kepuasan Kerja di Kantor Kecamatan Pedurungan. Untuk menjawab masalah penelitian tersebut, semua ASN diambil sebagai responden, pengisian kuesioner untuk mengetahui bagaimana motivasi dan kepuasan kerja ASN di Kecamatan Pedurungan. Dari hasil analisis penelitian didapatkan bahwa Motivasi Kerja dapat ditingkatkan melalui Gaya Kepemimpinan yang tepat dan Budaya Organisasi yang mendukung. Dengan demikian Kepuasan Kerja akan dicapai. Kemampuan Komunikasi Pimpinan merupakan indikator penting untuk meningkatkan Motivasi Kerja agar Kepuasan Kerja meningkat, sedangkan Budaya organisasi juga terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja, dilihat dari analisa, indikator Budaya Organisasi yang paling menentukan adalah dukungan manajemen dimana dalam menjalankan pekerjaan wajib berkomunikasi dengan baik

5.2. Implikasi Teoritis

Berdasarkan model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini,

maka dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris terhadap penelitian terdahulu. Literatur-literatur yang menjelaskan tentang Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan pada Motivasi Kerja telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas dan variabel-variabel yang mempengaruhi Motivasi Kerja. Selanjutnya Motivasi Kerja akan mempengaruhi Kepuasan Kerja. Beberapa hal penting yang berhubungan dengan implikasi teoritis dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Budaya organisasi terhadap Motivasi kerja dalam penelitian ini menggunakan indikator inisiatif perorangan, toleransi terhadap resiko, pengawasan, dukungan manajemen, pola komunikasi (Siagian, 2015), Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian dari Giantari & Riana (2017) serta Kamaludin (2017) yang menyatakan Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja
2. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, penelitian ini menggunakan indikator kemampuan mengambil keputusan, memotivasi, komunikasi, mengendalikan bawahan, tanggung jawab serta kemampuan mengendalikan emosi (Hasibuan,2016), mendukung hasil penelitian Kamaludin (2017), Syaiyid, Utami & Riza (2013), dan Alfian Yanoto (2018) yang menyatakan Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja.

3. Pengaruh Budaya organisasi yang menggunakan indikator inisiatif perorangan, toleransi terhadap resiko, pengawasan, dukungan manajemen, pola komunikasi (Siagian, 2015) terhadap Kepuasan kerja yang pada penelitian ini menggunakan indikator kepuasan terhadap gaji, pekerjaan itu sendiri, sikap atasan, rekan kerja dan promosi (Robbins 2015) mendukung hasil penelitian dari Parulian & Hasibuan (2017), Dwiki Ananto Yudo (2015), Saputra & Adnyani (2017), dan Widiatmayanti, Saryadi & Nurseto (2014) yang menyatakan Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja.
4. Pengaruh Gaya kepemimpinan yang menggunakan indikator kemampuan mengambil keputusan, memotivasi, komunikasi, mengendalikan bawahan, tanggung jawab serta kemampuan mengendalikan emosi (Hasibuan,2016) terhadap Kepuasan kerja yang menggunakan indikator kepuasan terhadap gaji, pekerjaan itu sendiri, sikap atasan, rekan kerja dan promosi (Robbins 2015) telah mendukung hasil penelitian Parulian & Hasibuan (2017), Dwiki Ananto Yudo (2015), Saputra & Adnyani (2017), Alfian Yanoto (2018), serta Widiatmayanti, Saryadi & Nurseto (2014) yang menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
5. Pengaruh Motivasi kerja yang menggunakan indikator balas jasa, kondisi kerja, fasilitas kerja, prestasi kerja, pengakuan dari atasan, serta pekerjaan

itu sendiri terhadap Kepuasan kerja yang menggunakan indikator kepuasan terhadap gaji, pekerjaan itu sendiri, sikap atasan, rekan kerja dan promosi (Robbins 2015) telah mendukung hasil penelitian ini hasil penelitian dari Alfian Yanoto (2018) dan Widiatmayanti, Saryadi & Nurseto (2014) yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

5.3. Implikasi Kebijakan

Implikasi kebijakan dalam penelitian ini diperoleh dari hasil analisis pengaruh antar variabel penelitian, dimana dari hasil analisis tersebut diketahui bahwa motivasi kerja merupakan variabel yang penting dalam memediasi pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja atas dasar tersebut maka implikasi kebijakan yang ditujukan bagi Kecamatan Pedurungan adalah meningkatkan motivasi kerja melalui :

1. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dimana kemampuan komunikasi pimpinan merupakan indikator penting untuk meningkatkan motivasi kerja, serta meningkatkan kemampuan pimpinan dalam mengendalikan dan mempengaruhi bawahan mengingat indikator tersebut mendapatkan penilaian paling rendah diantara indikator gaya kepemimpinan lainnya, sehingga harus lebih ditingkatkan lagi. Misalnya dengan cara memberikan positif vibes setiap hari kepada pegawainya,

lebih mengenali bawahannya, percaya diri dengan setiap keputusan yang diambil, mendelegasikan pekerjaan dengan bawahan, memberikan kepercayaan kepada bawahan, jujur dalam setiap menepati janjinya kepada bawahan.

2. Perbaikan budaya organisasi untuk meningkatkan motivasi kerja, indikator yang kuat dalam penelitian ini adalah dengan dukungan manajemen, dimana dalam menjalankan pekerjaan wajib berkomunikasi dengan baik, diperlukan sedangkan peningkatan perilaku kerja inovatif karena perilaku inovatif kerja masih belum sesuai harapan serta pengawasan belum sesuai keinginan pegawainya. Oleh sebab itu perlu ditingkatkan melalui peningkatan kemampuan dan potensi dengan cara memberikan pendidikan dan pelatihan kepada pegawai, serta melakukan pengawasan yang jangan terlalu berlebihan sehingga pegawai akan lebih nyaman dalam bekerja
3. Peningkatan motivasi memberikan pengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja, meningkatkan sarana prasarana fasilitas kerja dan juga meningkatkan kemampuan untuk menghadapi setiap tantangan dalam pekerjaan juga perlu ditingkatkan karena kedua indikator tersebut memperoleh nilai indeks paling kecil dibandingkan dengan indikator lain, sehingga perlu ditingkatkan lagi. Misalnya dengan cara memberikan fasilitas kerja yang lebih baik seperti komputer yang diberikan di ruang

kerja harus diperbaharui, kendaraan dinas untuk melaksanakan pekerjaan selalu di *maintenance*, serta harus meningkatkan kualitas dan kemampuan kerja, serta mental dari pegawai sehingga mampu menghadapi setiap tantangan kerja yang ada.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan masih adanya keterbatasan penelitian, Adapun keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini meliputi :

1. Responden penelitian memiliki karakteristik yang heterogen terutama latar belakang pendidikan dan masa kerja. Hal ini berpengaruh terhadap kemampuan responden tersebut dalam mempersepsikan pertanyaan penelitian yang tertuang dalam bentuk kuesioner
2. Hasil penelitian yang dapat dilihat dari besarnya nilai koefisien determinasi yang sebesar 38,8% dan 52,7% yang berarti bahwa variabel bebas yang digunakan belum optimal dalam menjelaskan variasi variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja. Berdasarkan keterbatasan tersebut, maka diharapkan dapat menjadi referensi untuk penelitian berikutnya agar dapat melakukan perbaikan pada penelitian yang akan dilakukan. Keterbatasan penelitian dapat dilihat dari adanya penggunaan variabel bebas persepsi dukungan organisasi dan kompetensi saja, sedangkan masih

banyak variabel lain yang dapat mempengaruhi tingkat motivasi kerja dan kepuasan kerja.

5.5. Agenda Penelitian yang Akan Datang

Berdasarkan pada keterbatasan hasil penelitian yang ditemukan, diharapkan untuk peneliti selanjutnya agar dapat menambah jumlah variabel bebas yang digunakan, dan diharapkan variabel yang ditambahkan tersebut akan dapat meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan. Misalnya dengan cara menambah variabel sistem remunerasi, *work life balance*, *quality of work life*, tunjangan kerja, insentif, serta variabel lainnya, sehingga hasil yang diperoleh lebih baik dan lebih akurat atau lebih besar dalam memprediksi motivasi berprestasi dan kinerja pegawai untuk jangka panjangnya dan mendapatkan hasil prediksi yang lebih meyakinkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Pandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Pekanbaru : Zanafa Publishing.
- Amstrong, dan Kotler 2003, *Dasar-dasar Pemasaran, Jilid 1, Edisi Kesembilan.*, Penerbit PT. Indeks Gramedia, Jakarta.
- Bushra et al., 2011, *Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)*, International Journal of Business and Social Science.
- Darwati, Y. 2015. Keterlambatan Mahasiswa dalam Studi Ditinjau dari Teori Atribusi dari Weiner (Upaya Mencari Solusi atas Keterlambatan Mahasiswa dalam Studi di Prodi Psikologi Islam STAIN Kediri). *Jurnal Universum*. Vol.9. No.1, pp.57-65.
- Edirisooriya, WA. 2014. *Impact of Rewards on Employee Performance: With Special Reference to ElectriCo. Proceedings of the 3rd International Conference on Management and Economics*, 311-318.
- Fuad, Mas'ud. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, 2014. *Aplikasi analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit. UNDIP, Semarang.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPF.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi. Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Lako, Andreas. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi*, Yogyakarta, Amara Books.
- Luthans, Fred. 2011. *Perilaku organisasi*. Yogyakarta : Andi.
- Mangkunegara. (2005). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Perusahaan. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta : PT BPF.
- Mustafa, H. 2011. Perilaku Manusia Dalam Perspektif Psikologi Sosial. *Jurnal*

Administrasi Bisnis. Vol.7. No.2: 143–156.

- Nisa, I. C.. 2017. Pengaruh Sistem Pemungutan Pajak, Pelayanan Fiskus dan Efektifitas Sistem Perpajakan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak dengan Layanan Drive Thru Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Kantor Samsat Gowa), Skripsi, UIN Alauddin Makkasar.
- Riduwan, Malik. 2002. *Teori motivasi dan Aplikasi*. Cetakan Kedua. Jakarta: Rineka.
- Rivai, Veithzal, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*, Edisi 1, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins SP, dan Judge. 2011. *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Safaria, T dan Saputra, N. (2009). *Manajemen Emosi Sebuah Panduan Cerdas Bagaimana Mengelola Emosi Positif Dalam Hidup Anda*. Cetakan Pertama. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara
- Setiaji, 2006, *Panduan Riset dengan Pendekatan Kuantitatif*. Surakarta: Muhammadiyah University Press.
- Siagian, Sondang. 2002. *Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Administrasi*., Jakarta: Penerbit Gunung Agung.
- Singgih Santoso. 2002. *SPSS Versi 11.5 Cetakan Kedua*. Jakarta: Gramedia.
- Sudarmanto. 2014. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada Media.
- Tangkilisan, Nogi Hessel. 2005. *Manajemen Publik*. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia : Jakarta.
- Thoha, Miftah. (2012). *Prilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Implikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.

KUESIONER PENELITIAN

Penelitian dengan Judul:

ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVING (Studi Pada Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang)

Kepada Yth.

Pegawai di Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang

Dengan Hormat,

Bersama ini saya:

Nama :
Status : Mahasiswi Universitas Semarang
NPM. :

Sedang mengadakan penelitian dengan judul **“ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVING (Studi Pada Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang)**

”. Untuk keperluan tersebut, saya mohon bantuan Bapak/ Ibu atau Saudara/i dengan hormat untuk memberikan penilaian melalui kuesioner ini dengan sebenar-benarnya berdasarkan atas apa yang Bapak/ Ibu/ Sdr/ i lakukan berkaitan dengan apa yang Bapak/ Ibu atau Saudara/i rasakan terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan, *reward* dan kepuasan kerja.

Semoga partisipasi yang Bapak/ Ibu/ Sdr/ i berikan dapat bermanfaat untuk kepentingan ilmu pengetahuan serta dapat membantu upaya meningkatkan kepuasan kerja. Atas kerjasama dan partisipasi yang diberikan, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

.....
NPM.

PETUNJUK PENGISIAN

- a. Memberi tanda silang (X) pada masing-masing pernyataan di bawah ini yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu, Saudara/i pada jawaban yang tersedia.
- b. Apabila terdapat kekeliruan dalam menjawab, bisa dirubah dengan memberi tanda (=) pada jawaban yang salah, selanjutnya silahkan memberi tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai.
- c. Nilai skor Indek penilaian bilamana Bapak/Ibu, Saudara/i memberi jawaban pada pilihan :
 - a) Sangat Tidak Setuju = mempunyai nilai skor 1 (STS),
 - b) Tidak Setuju = mempunyai nilai skor 2 (TS),
 - c) Antara Cukup Setuju = mempunyai nilai skor 3 (CS),
 - d) Setuju = mempunyai nilai skor 4 (S) dan
 - e) Sangat Setuju = mempunyai nilai skor 5 (SS)

1. Kepuasan Kerja

No	Kepuasan Kerja	STS	TS	CS	S	SS
1	Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima selama bekerja					
2	Saya merasa sangat puas dengan hasil pekerjaan yang telah saya selesaikan					
3	Saya juga merasa puas dengan sikap dari atasan					
4	Saya merasa puas memiliki rekan kerja yang dapat diandalkan					
5	Promosi kenaikan jabatan membuat saya merasa puas dengan hasil kinerja saya					

2. Motivasi Kerja

No	Kepuasan Kerja	STS	TS	CS	S	SS
1	Pemberian balas jasa yang sesuai peraturan membuat saya lebih termotivasi untuk bekerja lebih optimal					
2	Kondisi kerja yang kondusif membuat saya lebih bersemangat dalam bekerja					
3	Fasilitas kerja yang mumpuni membuat saya lebih bersemangat dalam bekerja					
4	Penilaian prestasi kerja membuat saya lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik					
5	Pengakuan yang diberikan oleh pimpinan membuat saya lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik					
6	Tantangan dalam pekerjaan tersebut membuat saya lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik					

3. Budaya Organisasi

No	Budaya Organisasi	STS	TS	CS	S	SS
1	Organisasi bertanggung jawab untuk memberkan kebebasan terhadap karyawan					
2	Seorang karyawan diharuskan memiliki kinerja yang inovatif					
3	Karyawan juga harus diawasi perilakunya saat bekerja					
4	Dalam menjalankan pekerjaan wajib berkomunikasi dengan baik					
5	Karyawan harus selalu berkomunikasi kepada atasan tetapi juga melihat kewenangannya					

4. Gaya Kepemimpinan

No	Gaya Kepemimpinan	STS	TS	CS	S	SS
1	Pimpinan dinas mampu mengambil keputusan dalam situasi apapun baik mudah maupun sulit					
2	Pimpinan dinas mampu memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik					
3	Pimpinan dinas mampu membangun komunikasi yang baik dengan bawahannya					
4	Pimpinan dinas mampu mengendalikan dan mempengaruhi bawahannya untuk bekerja lebih baik					
5	Pimpinan dinas mampu bertanggung jawab dengan segala yang terjadi dalam dinas tersebut					
6	Pimpinan dinas mampu mengendalikan emosi dalam segala situasi yang terjadi					

Lampiran 2

TABULASI

No	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan	Lama Kerja
1	41-50	Laki-Laki	S2	> 20 tahun
2	51-60	Laki-Laki	S1	> 20 tahun
3	41-50	Perempuan	S1	10-15 tahun
4	41-50	Perempuan	S1	10-15 tahun
5	21-30	Perempuan	D3	5-10 tahun
6	51-60	Laki-Laki	S1	> 20 tahun
7	31-40	Laki-Laki	S1	10-15 tahun
8	51-60	Laki-Laki	S1	> 20 tahun
9	51-60	Laki-Laki	S1	> 20 tahun
10	51-60	Laki-Laki	SMA/SMK	> 20 tahun
11	31-40	Perempuan	S2	10-15 tahun
12	31-40	Perempuan	D3	5-10 tahun
13	51-60	Laki-Laki	SMA/SMK	> 20 tahun
14	51-60	Perempuan	S1	15-20 tahun
15	51-60	Perempuan	S1	> 20 tahun
16	51-60	Perempuan	S1	> 20 tahun
17	51-60	Perempuan	S2	15-20 tahun
18	51-60	Laki-Laki	S1	15-20 tahun
19	51-60	Laki-Laki	SMA/SMK	15-20 tahun
20	41-50	Perempuan	SMA/SMK	15-20 tahun
21	21-30	Perempuan	D3	< 5 tahun
22	41-50	Perempuan	S1	> 20 tahun
23	41-50	Perempuan	S1	> 20 tahun
24	51-60	Perempuan	S1	> 20 tahun
25	51-60	Perempuan	S1	> 20 tahun
26	31-40	Perempuan	D3	< 5 tahun
27	51-60	Perempuan	S1	> 20 tahun
28	41-50	Perempuan	S1	> 20 tahun
29	51-60	Laki-Laki	S1	> 20 tahun
30	41-50	Perempuan	S1	> 20 tahun
31	51-60	Laki-Laki	SMA/SMK	> 20 tahun
32	51-60	Perempuan	SMA/SMK	15-20 tahun
33	31-40	Perempuan	S1	< 5 tahun
34	51-60	Laki-Laki	S2	> 20 tahun
35	51-60	Perempuan	S1	> 20 tahun
36	51-60	Laki-Laki	S2	15-20 tahun

37	41-50	Perempuan	S1	> 20 tahun
38	21-30	Perempuan	D3	< 5 tahun
39	51-60	Perempuan	S1	> 20 tahun
40	41-50	Perempuan	S2	10-15 tahun
41	41-50	Perempuan	S1	15-20 tahun
42	51-60	Perempuan	SMA/SMK	15-20 tahun
43	41-50	Perempuan	SMA/SMK	15-20 tahun
44	21-30	Laki-Laki	D3	< 5 tahun
45	51-60	Perempuan	SMA/SMK	> 20 tahun
46	51-60	Laki-Laki	SMA/SMK	> 20 tahun
47	31-40	Laki-Laki	S2	10-15 tahun
48	51-60	Perempuan	S1	15-20 tahun
49	41-50	Perempuan	S1	> 20 tahun
50	51-60	Perempuan	S1	> 20 tahun
51	18-20	Perempuan	D3	< 5 tahun
52	51-60	Laki-Laki	SMA/SMK	> 20 tahun
53	51-60	Laki-Laki	SMA/SMK	> 20 tahun
54	21-30	Perempuan	D3	< 5 tahun
55	41-50	Perempuan	S1	15-20 tahun
56	51-60	Perempuan	S1	> 20 tahun
57	51-60	Laki-Laki	S2	> 20 tahun
58	51-60	Perempuan	S1	> 20 tahun
59	41-50	Perempuan	SMA/SMK	> 20 tahun
60	21-30	Laki-Laki	D3	< 5 tahun
61	51-60	Laki-Laki	S1	> 20 tahun
62	51-60	Perempuan	SMA/SMK	> 20 tahun
63	51-60	Perempuan	SMA/SMK	> 20 tahun
64	51-60	Laki-Laki	S1	> 20 tahun
65	41-50	Perempuan	S2	15-20 tahun
66	51-60	Perempuan	SMA/SMK	> 20 tahun
67	51-60	Laki-Laki	S1	> 20 tahun
68	41-50	Perempuan	S1	10-15 tahun
69	51-60	Perempuan	D3	> 20 tahun
70	51-60	Laki-Laki	SMA/SMK	> 20 tahun
71	41-50	Perempuan	S1	> 20 tahun
72	51-60	Laki-Laki	S1	> 20 tahun
73	41-50	Laki-Laki	S1	15-20 tahun
74	51-60	Laki-Laki	S1	> 20 tahun
75	21-30	Perempuan	D3	< 5 tahun
76	31-40	Perempuan	D3	< 5 tahun
77	51-60	Perempuan	S1	> 20 tahun

78	41-50	Perempuan	S1	10-15 tahun
79	41-50	Perempuan	S1	> 20 tahun
80	51-60	Laki-Laki	S2	> 20 tahun
81	51-60	Laki-Laki	SMA/SMK	> 20 tahun
82	41-50	Laki-Laki	SMA/SMK	> 20 tahun
83	31-40	Laki-Laki	D3	< 5 tahun
84	51-60	Perempuan	SMA/SMK	> 20 tahun
85	51-60	Laki-Laki	S1	> 20 tahun
86	51-60	Laki-Laki	S2	> 20 tahun
87	21-30	Perempuan	D3	< 5 tahun
88	51-60	Laki-Laki	S2	15-20 tahun
89	51-60	Laki-Laki	SMA/SMK	> 20 tahun
90	21-30	Perempuan	S1	< 5 tahun
91	21-30	Laki-Laki	D3	< 5 tahun
92	21-30	Laki-Laki	D3	< 5 tahun
93	41-50	Perempuan	S2	> 20 tahun
94	21-30	Laki-Laki	S1	5-10 tahun
95	51-60	Perempuan	S1	> 20 tahun
96	41-50	Perempuan	S1	10-15 tahun
97	51-60	Perempuan	SMA/SMK	> 20 tahun

No	Budaya Organisasi (X1)						Gaya Kepemimpinan (X2)						Motivasi Kerja (Y1)						Kepuasan Kerja (Y2)							
	1	2	3	4	5	total	1	2	3	4	5	6	total	1	2	3	4	5	6	total	1	2	3	4	5	total
1	5	4	5	4	4	22	4	4	4	4	5	4	25	4	5	5	4	4	4	26	5	4	5	5	5	24
2	5	4	4	5	4	22	5	5	5	5	5	5	30	5	5	4	5	5	3	27	5	5	4	5	4	23
3	4	4	5	5	4	22	4	4	4	4	4	4	24	5	4	3	4	3	3	22	3	4	3	4	3	17
4	5	4	4	5	4	22	5	5	5	4	5	5	29	5	5	4	5	5	4	28	4	4	3	3	4	18
5	3	4	4	5	3	19	4	4	4	4	4	5	25	4	5	4	4	4	4	25	4	4	3	3	3	17
6	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	3	4	23	5	4	5	4	4	4	26	3	4	4	4	4	19
7	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	3	5	2	3	3	5	21	4	4	4	4	5	21
8	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	4	25	4	5	5	4	4	4	26	5	5	5	5	5	25
9	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	5	4	4	5	4	26	3	4	4	4	5	20
10	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20
11	4	3	3	4	4	18	5	5	5	5	5	5	30	4	5	3	5	5	5	27	4	4	3	4	4	19
12	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20
13	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
14	4	4	4	5	5	22	4	5	5	4	4	4	26	5	4	4	5	4	5	27	4	4	4	4	5	21
15	4	4	4	5	5	22	3	5	5	4	4	4	25	5	4	4	5	4	5	27	4	4	4	4	5	21
16	3	2	2	4	4	15	4	3	3	3	3	3	19	4	4	5	4	4	4	25	3	3	3	3	3	15
17	5	4	5	5	5	24	5	5	5	4	5	5	29	5	5	5	5	4	4	28	4	4	5	5	4	22
18	3	3	5	4	3	18	4	3	4	3	3	5	22	4	5	4	5	4	5	27	5	5	3	3	4	20
19	5	4	5	5	5	24	5	5	5	4	5	5	29	5	5	5	5	4	4	28	5	5	4	4	4	22
20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	3	18
21	4	4	4	4	4	20	5	5	4	3	4	5	26	4	5	4	4	4	5	26	4	4	4	4	5	21
22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	5	4	3	4	4	4	24	4	4	4	4	3	19
23	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20
24	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20
25	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	3	18
26	5	4	4	5	5	23	5	4	4	5	4	5	27	5	4	4	5	4	5	27	4	4	4	5	5	22
27	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	4	24	4	5	3	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20
28	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	4	24	4	5	3	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20
29	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20
30	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20
31	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	3	18
32	4	3	3	4	3	17	4	4	3	4	4	5	24	4	5	4	4	3	4	24	3	4	4	5	3	19
33	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	3	18
34	5	4	4	4	4	21	5	4	4	4	4	5	26	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	4	19
35	4	3	2	4	3	16	4	3	5	4	4	4	24	4	5	4	4	3	4	24	3	4	4	5	3	19
36	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20
37	5	4	5	4	5	23	5	4	5	4	5	4	27	4	5	5	4	4	5	27	4	4	5	4	3	20
38	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	4	4	23	4	4	3	4	4	19
39	4	3	4	5	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	5	5	4	4	26	4	4	5	4	4	21

40	3	2	3	4	4	16	4	5	5	4	5	5	28	3	5	3	4	4	2	21	4	3	4	5	3	19
41	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	4	4	23	3	4	5	4	3	19
42	5	4	4	5	5	23	5	5	5	4	4	4	27	4	5	5	5	5	4	28	4	4	4	4	4	20
43	5	4	4	4	4	21	4	4	4	4	4	4	24	4	5	4	4	4	4	25	4	4	4	4	5	21
44	4	3	2	4	3	16	4	4	5	4	4	3	24	4	5	4	4	3	4	24	3	4	4	5	3	19
45	4	4	4	4	4	20	4	5	5	4	5	5	28	3	4	4	4	5	4	24	4	4	5	4	3	20
46	4	4	4	4	4	20	4	5	5	5	5	5	29	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20
47	5	4	5	4	4	22	4	5	5	4	5	5	28	4	5	5	4	5	4	27	4	4	4	5	5	22
48	5	4	4	4	5	22	4	4	5	5	4	4	26	5	5	3	4	5	3	25	4	4	4	5	4	21
49	4	4	4	4	4	20	5	4	5	5	4	5	28	4	4	4	4	4	3	23	4	4	5	5	4	22
50	4	5	5	4	4	22	4	5	5	5	5	4	28	3	4	4	4	5	4	24	4	4	4	3	4	19
51	5	2	5	5	5	22	4	5	5	5	5	5	29	5	5	5	5	5	5	30	4	5	4	5	5	23
52	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15
53	4	3	4	5	4	20	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	5	5	4	27	4	4	5	5	4	22
54	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20
55	4	3	4	5	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	5	5	4	26	4	3	5	4	4	20
56	4	4	4	5	4	21	4	4	5	5	5	5	28	5	5	5	5	4	4	28	4	4	4	4	4	20
57	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	5	5	22
58	5	2	4	5	4	20	5	5	5	5	4	4	28	5	5	5	5	4	5	29	5	4	4	4	5	22
59	5	4	4	5	4	22	4	5	4	4	4	4	25	5	5	5	5	4	5	29	3	4	4	4	2	17
60	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	5	5	29	4	4	5	4	5	5	27	4	5	5	5	5	24
61	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20
62	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	5	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	20
63	5	4	4	5	5	23	5	5	5	5	5	5	30	4	5	5	4	4	5	27	5	5	3	4	4	21
64	3	3	4	4	3	17	4	4	4	4	4	3	23	5	5	4	5	5	4	28	4	4	4	4	4	20
65	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20
66	5	4	4	5	5	23	5	5	5	4	4	4	27	4	5	5	5	5	4	28	4	4	4	4	4	20
67	4	4	4	4	3	19	4	5	5	4	4	5	27	4	5	3	4	4	5	25	4	5	5	5	5	24
68	3	3	4	5	3	18	4	4	5	3	4	5	25	5	4	3	3	4	4	23	3	4	3	5	3	18
69	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20
70	4	4	4	4	3	19	4	5	5	4	4	5	27	4	5	3	4	4	5	25	3	4	4	4	4	19
71	4	4	4	4	3	19	4	5	5	4	4	5	27	4	5	3	4	4	5	25	3	4	4	4	4	19
72	5	4	4	5	5	23	4	4	4	4	4	4	24	4	5	5	5	5	4	28	4	4	4	4	4	20
73	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20
74	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	3	3	22	5	4	4	4	4	5	26	4	4	4	4	4	20
75	4	4	4	5	3	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20
76	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	5	4	25	4	4	4	4	4	20
77	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30	5	5	4	5	5	5	29	5	5	5	5	5	25
78	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	5	5	5	5	5	5	30	4	5	5	5	4	23
79	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
80	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	5	25	4	4	4	4	4	20

81	4	4	5	4	5	22	4	4	4	5	5	5	27	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
82	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	4	4	4	27	5	5	5	5	5	25
83	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	3	19
84	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
85	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20
86	4	5	5	5	4	23	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	4	5	24
87	4	5	5	5	3	22	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	4	5	4	26	4	5	5	4	4	22
88	4	3	4	4	4	19	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	3	4	4	26	5	4	4	5	3	21
89	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20
90	4	4	5	4	4	21	5	4	5	4	5	5	28	5	5	5	5	5	4	29	4	5	4	5	4	22
91	5	5	5	5	5	25	4	5	4	5	4	4	26	5	5	5	5	5	5	30	4	5	5	4	5	23
92	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
93	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20
94	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20
95	5	4	5	5	4	23	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	4	5	5	4	23
96	5	4	5	5	4	23	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25
97	4	3	4	4	4	19	4	4	4	3	4	3	22	4	4	3	4	4	3	22	4	3	3	4	4	18

Lampiran 3

HASIL UJI VALIDITAS & RELIABILITAS

Hasil Uji Validitas

		Correlations					
		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	totalX1
x1.1	Pearson Correlation	1	.418**	.479**	.466**	.627**	.801**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97
x1.2	Pearson Correlation	.418**	1	.578**	.237*	.291**	.716**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.019	.004	.000
	N	97	97	97	97	97	97
x1.3	Pearson Correlation	.479**	.578**	1	.392**	.411**	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97
x1.4	Pearson Correlation	.466**	.237*	.392**	1	.402**	.641**
	Sig. (2-tailed)	.000	.019	.000		.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97
x1.5	Pearson Correlation	.627**	.291**	.411**	.402**	1	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000		.000
	N	97	97	97	97	97	97
totalX1	Pearson Correlation	.801**	.716**	.789**	.641**	.736**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	97	97	97	97	97	97

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	totalX2
x2.1	Pearson Correlation	1	.498**	.543**	.510**	.555**	.567**	.752**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97	97
x2.2	Pearson Correlation	.498**	1	.699**	.522**	.622**	.546**	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97	97
x2.3	Pearson Correlation	.543**	.699**	1	.541**	.662**	.568**	.835**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97	97
x2.4	Pearson Correlation	.510**	.522**	.541**	1	.636**	.478**	.764**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97	97
x2.5	Pearson Correlation	.555**	.622**	.662**	.636**	1	.637**	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97	97
x2.6	Pearson Correlation	.567**	.546**	.568**	.478**	.637**	1	.796**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	97	97	97	97	97	97	97
totalX2	Pearson Correlation	.752**	.809**	.835**	.764**	.856**	.796**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	97	97	97	97	97	97	97

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	y1.5	y1.6	totalY1
y1.1	Pearson Correlation	1	.311**	.421**	.577**	.368**	.341**	.711**
	Sig. (2-tailed)		.002	.000	.000	.000	.001	.000
	N	97	97	97	97	97	97	97
y1.2	Pearson Correlation	.311**	1	.303**	.412**	.294**	.322**	.613**
	Sig. (2-tailed)	.002		.003	.000	.004	.001	.000
	N	97	97	97	97	97	97	97
y1.3	Pearson Correlation	.421**	.303**	1	.525**	.417**	.328**	.738**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003		.000	.000	.001	.000
	N	97	97	97	97	97	97	97
y1.4	Pearson Correlation	.577**	.412**	.525**	1	.596**	.394**	.824**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97	97
y1.5	Pearson Correlation	.368**	.294**	.417**	.596**	1	.255*	.689**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000		.012	.000
	N	97	97	97	97	97	97	97
y1.6	Pearson Correlation	.341**	.322**	.328**	.394**	.255*	1	.631**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.001	.000	.012		.000
	N	97	97	97	97	97	97	97
totalY1	Pearson Correlation	.711**	.613**	.738**	.824**	.689**	.631**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	97	97	97	97	97	97	97

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		y2.1	y2.2	y2.3	y2.4	y2.5	totalY2
y2.1	Pearson Correlation	1	.566**	.375**	.270**	.516**	.726**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.007	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97
y2.2	Pearson Correlation	.566**	1	.448**	.404**	.489**	.760**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97
y2.3	Pearson Correlation	.375**	.448**	1	.515**	.377**	.734**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97
y2.4	Pearson Correlation	.270**	.404**	.515**	1	.390**	.703**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.000		.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97
y2.5	Pearson Correlation	.516**	.489**	.377**	.390**	1	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	97	97	97	97	97	97
totalY2	Pearson Correlation	.726**	.760**	.734**	.703**	.773**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	97	97	97	97	97	97

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil Uji Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.787	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	16.5361	3.147	.673	.713
x1.2	16.8763	3.130	.502	.773
x1.3	16.6186	3.030	.634	.723
x1.4	16.3814	3.655	.477	.774
x1.5	16.7216	3.203	.561	.748

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.889	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x2.1	21.5670	4.915	.652	.878
x2.2	21.5155	4.586	.714	.868
x2.3	21.4433	4.520	.750	.862
x2.4	21.6289	4.736	.655	.877
x2.5	21.5670	4.456	.781	.857
x2.6	21.5052	4.503	.685	.874

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.790	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1.1	21.4433	4.437	.566	.753
y1.2	21.2577	4.756	.446	.779
y1.3	21.5876	4.037	.558	.757
y1.4	21.4536	4.188	.729	.716
y1.5	21.4948	4.503	.536	.759
y1.6	21.5258	4.585	.447	.781

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.787	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y2.1	16.5464	3.375	.564	.748
y2.2	16.4330	3.456	.637	.732
y2.3	16.4639	3.272	.560	.748
y2.4	16.3918	3.345	.514	.764
y2.5	16.5567	2.958	.582	.745

Lampiran 4

FREKUENSI

Frekuensi Responden

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-20	1	1.0	1.0	1.0
	21-30	12	12.4	12.4	13.4
	31-40	8	8.2	8.2	21.6
	41-50	24	24.7	24.7	46.4
	51-60	52	53.6	53.6	100.0
	Total		97	100.0	100.0

Jenis_Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	39	40.2	40.2	40.2
	Perempuan	58	59.8	59.8	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	16	16.5	16.5	16.5
	S1	46	47.4	47.4	63.9
	S2	13	13.4	13.4	77.3
	SMA/SMK	22	22.7	22.7	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Masa_Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 5 tahun	15	15.5	15.5	15.5
	> 20 tahun	55	56.7	56.7	72.2
	10-15 tahun	9	9.3	9.3	81.4
	15-20 tahun	15	15.5	15.5	96.9
	5-10 tahun	3	3.1	3.1	100.0
	Total		97	100.0	100.0

Frekuensi Variabel

x1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	6.2	6.2	6.2
	4.00	61	62.9	62.9	69.1
	5.00	30	30.9	30.9	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

x1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	4.1	4.1	4.1
	3.00	15	15.5	15.5	19.6
	4.00	64	66.0	66.0	85.6
	5.00	14	14.4	14.4	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

x1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	3.1	3.1	3.1
	3.00	3	3.1	3.1	6.2
	4.00	66	68.0	68.0	74.2
	5.00	25	25.8	25.8	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

x1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	58	59.8	59.8	59.8
	5.00	39	40.2	40.2	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

x1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	15	15.5	15.5	15.5
	4.00	61	62.9	62.9	78.4
	5.00	21	21.6	21.6	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

x2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	1.0	1.0	1.0
	4.00	68	70.1	70.1	71.1
	5.00	28	28.9	28.9	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

x2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	3.1	3.1	3.1
	4.00	59	60.8	60.8	63.9
	5.00	35	36.1	36.1	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

x2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	2.1	2.1	2.1
	4.00	54	55.7	55.7	57.7
	5.00	41	42.3	42.3	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

x2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	5.2	5.2	5.2
	4.00	66	68.0	68.0	73.2
	5.00	26	26.8	26.8	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

x2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	4.1	4.1	4.1
	4.00	62	63.9	63.9	68.0
	5.00	31	32.0	32.0	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

x2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	5.2	5.2	5.2
	4.00	54	55.7	55.7	60.8
	5.00	38	39.2	39.2	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	5.2	5.2	5.2
	4.00	57	58.8	58.8	63.9
	5.00	35	36.1	36.1	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	2.1	2.1	2.1
	4.00	45	46.4	46.4	48.5
	5.00	50	51.5	51.5	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.0	1.0	1.0
	3.00	14	14.4	14.4	15.5
	4.00	50	51.5	51.5	67.0
	5.00	32	33.0	33.0	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	4.1	4.1	4.1
	4.00	60	61.9	61.9	66.0
	5.00	33	34.0	34.0	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

y1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	6.2	6.2	6.2
	4.00	60	61.9	61.9	68.0
	5.00	31	32.0	32.0	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

y1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.0	1.0	1.0
	3.00	6	6.2	6.2	7.2
	4.00	60	61.9	61.9	69.1
	5.00	30	30.9	30.9	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

y2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	13	13.4	13.4	13.4
	4.00	66	68.0	68.0	81.4
	5.00	18	18.6	18.6	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

y2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	5.2	5.2	5.2
	4.00	71	73.2	73.2	78.4
	5.00	21	21.6	21.6	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

y2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	12	12.4	12.4	12.4
	4.00	60	61.9	61.9	74.2
	5.00	25	25.8	25.8	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

y2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	10	10.3	10.3	10.3
	4.00	57	58.8	58.8	69.1
	5.00	30	30.9	30.9	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

y2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.0	1.0	1.0
	3.00	19	19.6	19.6	20.6
	4.00	52	53.6	53.6	74.2
	5.00	25	25.8	25.8	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Lampiran 5

HASIL ANALISIS REGRESI LINEAR

PERSAMAAN I

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		97
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.91233583
Most Extreme Differences	Absolute	.108
	Positive	.080
	Negative	-.090
Test Statistic		.090
Asymp. Sig. (2-tailed)		.107 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Uji Multikolinieritas

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	8.900	2.155		4.129	.000		
	Budaya Organisasi	.455	.116	.404	3.912	.000	.599	1.670
	Gaya Kepemimpinan	.286	.100	.295	2.861	.005	.599	1.670

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Uji Heteroskedastisitas

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	2.844	1.402		2.029	.045
	Budaya Organisasi	-.059	.076	-.102	-.773	.442
	Gaya Kepemimpinan	-.007	.065	-.015	-.113	.910

a. Dependent Variable: ABS_Reg1

Analisis Regresi Linear Berganda & Uji Hipotesis

Model		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
B	Std. Error	Beta						
1	(Constant)	8.900	2.155		4.129	.000		
	Budaya Organisasi	.455	.116	.404	3.912	.000	.599	1.670
	Gaya Kepemimpinan	.286	.100	.295	2.861	.005	.599	1.670

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Uji Statistik F

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.633 ^a	.401	.388	1.93257

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

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Uji Koefisien Determinasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	234.987	2	117.494	31.459	.000 ^p
	Residual	351.075	94	3.735		
	Total	586.062	96			

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

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

PERSAMAAN II

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		97
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.49394450
Most Extreme Differences	Absolute	.090
	Positive	.093
	Negative	-.097
Test Statistic		.097
Asymp. Sig. (2-tailed)		.106 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.482	1.840		.805	.423		
	Budaya Organisasi	.229	.099	.227	2.323	.022	.515	1.942
	Gaya Kepemimpinan	.191	.082	.221	2.331	.022	.551	1.816
	Motivasi Kerja	.366	.081	.410	4.518	.000	.599	1.669

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.604	1.241		-.486	.628
	Budaya Organisasi	.035	.067	.075	.524	.602
	Gaya Kepemimpinan	.034	.055	.086	.620	.537
	Motivasi Kerja	.003	.055	.008	.058	.954

a. Dependent Variable: ABS_Reg2

Analisis Regresi Linear Berganda & Uji Hipotesis

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.482	1.840		.805	.423		
	Budaya Organisasi	.229	.099	.227	2.323	.022	.515	1.942
	Gaya Kepemimpinan	.191	.082	.221	2.331	.022	.551	1.816
	Motivasi Kerja	.366	.081	.410	4.518	.000	.599	1.669

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Uji Statistik F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	253.060	3	84.353	36.614	.000 ^b
	Residual	214.260	93	2.304		
	Total	467.320	96			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi

Uji Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.736 ^a	.542	.527	1.51785

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

CURRICULUM VITAE

1. Nama : RATIH BUDI SUNARINGTYAS
2. Tempat/tgl lahir : Semarang, 02 April 1968
3. Instansi : Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang
4. Alamat rumah : Jl. Gemah Sari No 175 Semarang
5. Alamat kantor : Jl. Kimangunsarkoro No 21 Semarang
6. Agama : Islam
7. Pendidikan : Sekolah Dasar lulus Tahun 1980
Sekolah Menengah Pertama lulus Tahun 1983
Sekolah Menengah Ekonomi Atas lulus Tahun 1986
Sarjana Sosial (Administrasi Negara) lulus Tahun 2005
8. Riwayat pekerjaan : 1. PNS Th 1992 – 2008 (staf administrasi)
2. Kasubag Perencanaan & Evaluasi Kecamatan Pedurungan
Th 2008 -2017
3. Kasubag Perencanaan, Evaluasi dan Keuangan Kecamatan
Pedurungan Th 2017 – 2021
4. Instruktur Ahli Muda pada Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang
Th 2021 - sekarang

Semarang, 6 Maret 2021

RATIH BUDI SUNARINGTYAS