

**PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT.RAPP (RIAU ANDALAN PULP& PAPER PEKAN BARU PANGKALAN KERINCI)**

Ahmad Fadli, SE., M.Si

Politeknik Unggul LP3M  
JL. Iskandar Muda No 3 CDEF Medan  
haqimdanyara@yahoo.co.id

**ABSTRACT**

*Humans are the most important resource in an organization's business goals and success of a company is not only seen on the efficiency and effectiveness but also the company's ability to adapt and empower human resources well.*

*The purpose of this study intends to determine the effect of work motivation, leadership and organizational culture partially and simultaneously on employee job satisfaction PT.RAPP new week kerinci. Metode base analysis data used is Multiple regression (regression), with the results of the research show that  $R^2$  value = 0.136 shows simultaneously  $\rightarrow$  variable work motivation, leadership and organizational culture affects employee satisfaction serampak by 13% and the rest are other factors that are not in meticulous in penelitian. Selanjutnya for partial values in the know that the factor of organizational culture is a factor the most dominant in determining employee satisfaction coefficient organizational culture (b3) of 0.212 this means that if the cultural aspects of the organization was increased by 100%, the dAPT will improve the quality of services by 21.2%*

**Keywords:** *Motivation, Leadership, Organizational Culture and employee satisfaction*

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Manusia merupakan sumber daya paling penting dalam usaha organisasi mencapai tujuan. Sumber Daya Manusia ini menunjang organisasi dengan karya, bakat, kreativitas dan dorongan. Betapapun sempurnanya aspek teknologi dan ekonomi, tanpa aspek manusia sulit kiranya tujuan-tujuan dari pada organisasi dapat tercapai. Masyarakat telah menunjukkan perhatian yang mengikat

terhadap aspek manusia tersebut. Nilai-nilai manusia (*human value*) semakin diselaraskan dengan aspek-aspek teknologi maupun ekonomi.

Seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang tinggi dimana ukuran keberhasilan sebuah perusahaan tidak hanya dilihat dari efisiensi dan efektifitas tetapi juga kemampuan perusahaan beradaptasi dan memberdayakan sumber daya manusia dengan baik. Begitu pentingnya sumber daya manusia sebagai mitra perusahaan,

berbagai upaya dilakukan untuk memotivasi mereka, memberikan bimbingan kerja, pengarahan dan koordinasi yang baik antara pimpinan dan bawahannya.

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya berhubungan dengan peranan seorang pemimpin. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi tidak searah.

Pemimpin merupakan penggerak kegiatan di dalam perusahaan atau organisasi untuk ke arah kesuksesan atau kemunduran yang akan dan ingin dicapai. Dalam mencapai kesuksesan pemimpin memerlukan bantuan dari pihak bawahan agar tercipta kerjasama yang baik di dalam pekerjaan dan mengatasi segala hambatan dan rintangan. Kemampuan seorang pemimpin untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya akan menentukan efektifitas pemimpin. Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi pemimpin, karena menurut definisi pemimpin harus bekerja dengan dan

melalui orang lain. Seorang pemimpin perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Motivasi adalah subyek yang membingungkan, karena motivasi tidak dapat diamati atau diukur secara langsung, tetapi harus disimpulkan dari perilaku orang yang tampak. Begitu pula halnya dengan budaya organisasi, budaya merupakan faktor penting yang tidak kalah pentingnya karena merupakan nilai dominan yang akan menumbuhkan identitas dalam diri setiap anggotanya organisasi. Selain itu budaya juga dapat menumbuhkan keterikatan terhadap organisasi karena kesamaan nilai yang tertanam akan memudahkan setiap anggota organisasi untuk memahami dan menghayati setiap peristiwa dan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi.

Menciptakan kepuasan kerja karyawan adalah tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variable-variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi/perusahaan dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan di dalam suatu organisasi/perusahaan. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja

mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya.

Pada dasarnya kepuasan kerja karyawan tergantung kepada apa yang diinginkan karyawan dari pekerjaannya dan apa yang akan mereka peroleh dari pekerjaan tersebut. Orang tidak puas adalah mereka mempunyai keinginan paling banyak namun mendapatkan hasil yang paling sedikit, sedangkan orang yang paling puas adalah orang yang paling mempunyai banyak keinginan dan mereka berhasil mendapatkan apa yang mereka inginkan. Maka secara umum dapat dipahami bahwa kepuasan ditempat kerja dapat dirasakan oleh karyawan apabila perlakuan yang mereka terima ditempat kerja memuaskan.

PT. RAPP ini bergerak dalam bidang pengolahan kayu untuk bahan kertas.. Oleh karena itu sikap dan cara kerja karyawan menunjukkan sejauhmana seorang karyawan merasa puas dalam menjalankan pekerjaannya yang juga sangat berpengaruh terhadap kepuasan konsumen.. Selain itu kerja yang baik akan meningkatkan loyalitas konsumen terhadap perusahaan PT.RAPP. Kebijakan pemimpin, sikap pemimipin dan budaya yang dikembangkan dalam perusahaan RAPP

ini akan membentuk sebuah kerjasama yang kuat dalam badan perusahaan, sehingga karyawan termotivasi untuk melakukan yang terbaik dalam tugasnya.

Berdasarkan permasalahan yang telah penulis paparkan di atas, penulis merasa tertarik dan ingin meneliti lebih mendalam, dalam sebuah karya ilmiah bentuk skripsi dengan judul **“Pengaruh Motivasi Kerja, kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT.RAPP (riau andalan pulp& paper pekan baru pangkalan kerinci)”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka yang menjadi rumusan masalahnya adalah :

1. Bagaimana pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan PT.RAPP pekan baru pangkalan kerinci.
2. Bagaimana pengaruh motivasi, kepempinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan PT.RAPP pekan baru pangkalan kerinci.

## 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

### i. Tujuan Penelitian

- 1.Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya

organisasi secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan PT.RAPP pekan baru pangkalan kerinci.

2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan PT.RAPP pekan baru pangkalan kerinci.

#### ii. Tujuan Penelitian

1. Secara akademik diharapkan penelitian ini mampu memberikan beberapa akumulasi literatur tentang pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Secara individu penelitian ini merupakan aplikasi ilmu yang sekaligus mengembangkan wawasan yang telah diperoleh di bangku perkuliahan serta menambah dan memperluas pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.
3. Dengan melakukan penelitian ini dapat melihat dan belajar lebih banyak bagaimana

sistem kerja dan kebijaksanaan dalam sebuah organisasi.

4. Sebagai bahan masukan untuk pengambilan keputusan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan bagi perusahaan PT.RAPP pekan baru pangkalan kerinci.

## 2. LANDASAN PENELITIAN

### 2.1 Konsep Motivasi

Robbin (2002:55) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Mangkunegara (2005:101) mengemukakan bahwa terdapat dua teknik memotivasi kerja pegawai yaitu :

1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja.
2. Teknik komunikasi persuasive adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan

dengan istilah “AIDDAS” yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan) dan *Satisfaction* (kepuasan).

Konsep lain yang bertalian dengan motivasi adalah konsep yang biasa disebut dengan istilah *needs* atau kebutuhan dan istilah *incentive* atau perangsang. Ada dua macam keadaan motivasi itu, yang pertama dinamakannya situasi motivasi yang subyektif dan situasi obyektif. Motivasi yang subyektif merupakan keadaan yang terdapat dalam diri seseorang yang disebut *needs* atau kebutuhan *drive* atau dorongan atau *desire* atau keinginan. Sedangkan motivasi obyektif adalah keadaan yang berada di luar diri seseorang yang biasa disebut dengan istilah *incentive* atau rangsangan *goal* atau sasaran/ tujuan. *Goal* atau tujuan diartikan lebih luas daripada *incentive*, hal ini disebabkan tujuan dapat mencakup kedua konsep kebutuhan dan rangsangan.

Kebutuhan mempunyai sifat internal sedangkan insentif merupakan bagian eksternal suatu tujuan. Dengan demikian dapat diartikan bahwa tujuan merupakan suatu tujuan antara bagi orang tersebut. Kebutuhan merupakan segi potensial dari tujuan sedangkan

rangsangan merupakan segi aktual dari tujuan tersebut.

Dorongan dan tujuan itu mempunyai hubungan yang sangat erat. Manusia senantiasa berusaha mempertahankan adanya keseimbangan dan keserasian diantara kedua kekuatan yang datang dari dalam maupun dari luar dirinya. Terjadinya ketidak seimbangan diantara kedua unsur motivasi ini dapat mengakibatkan terjadinya kekecewaan dan gangguan dalam kegiatan manusia.

Suatu organisasi yang sehat senantiasa berusaha melenyapkan atau paling tidak mengurangi adanya perasaan-perasaan kecewa dan putus asa para anggotanya. Karena itu setiap organisasi perlu merencanakan serta mengadakan ketentuan-ketentuan dan sarana serta prasarana yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan anggotanya. Pemenuhan kebutuhan disamping sebagai upaya untuk melenyapkan atau mengurangi perasaan putus asa sekaligus sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja.

## 2.2 Teori-Teori Motivasi

Banyak teori motivasi yang telah dikembangkan. Dari teori-teori motivasi yang ada, ada yang lebih menekankan pada ‘apa’ yang memotivasi tenaga

kerja, yaitu teori motivasi isi, dan ada yang memusatkan perhatiannya pada 'Bagaimana' proses motivasi berlangsung, yaitu teori motivasi proses. Teori motivasi ini berkeyakinan tentang adanya kondisi internal atau individu yang dinamakan kebutuhan atau motif. Teori proses menemukan dan mempelajari proses-proses yang memprakarsai, mempertahankan dan mengakhiri perilaku.

### 1) Teori Motivasi Isi

Berkenaan dengan pertanyaan 'Apa' dari motivasi. Teori-teori yang sangat terkenal diantaranya adalah : Hirarki kebutuhan dari Psikolog Maslow, Herzberg dengan teori motivasi-pemeliharaan atau motivasi- *higyenis*, dan teori prestasi yang diteliti oleh McClelland (Winardi, 2004).

#### a. Hirarki Kebutuhan

Teori tata tingkat-kebutuhan dari Maslow merupakan teori motivasi kerja yang paling luas dikenal. Maslow berpendapat bahwa kondisi manusia berada dalam kondisi mengejar yang bersinambung. Maslow mengajukan bahwa ada lima kelompok kebutuhan, yaitu kebutuhan faali (*fisiologikal*), rasa aman, sosial, harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri.

**Gambar 2.1.1**  
**Tata Tingkat Kebutuhan Maslow**

Kebutuhan aktualisasi diri dan pemenuhan diri (*self-actualization needs*)  
 Teoritis : penggunaan potensi diri, pertumbuhan, pengembangan diri.  
 Terapan : menyelesaikan penugasan yang bersifat menantang, melakukan pekerjaan kreatif, pengembangan keterampilan

Kebutuhan harga diri (*esteem needs*)  
 Teoritis : status atau kedudukan, kepercayaan diri, pengakuan, reputasi dan prestasi, apresiasi, kehormatan diri, penghargaan  
 Terapan : kekuasaan, ego, promosi, hadiah, status symbol, pengakuan, jabatan, "stokes", penghargaan.

Kebutuhan social (*social needs*)  
 Teoritis : cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok, kekeluargaan, asosiasi  
 Terapan : kelompok kerja formal dan informal, kegiatan yang disponsori perusahaan, acara-acara peringatan

Kebutuhan keamanan dan rasa aman (*safety and security needs*)  
 Teoritis : perlindungan dan stabilitas  
 Terapan : pengembangan karyawan, kondisi kerja yang aman, rencana senioritas, serikat kerja, tabungan, uang pesangon, jaminan pension, asuransi, system penanganan keluhan

Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)  
 Teoritis : makan, minum, perumahan, seks, istirahat  
 Terapan : ruang istirahat, berhenti makan siang, udara bersih untuk bernafas, air untu minum, liburan, cuti, balas jasa dan jaminan social, periode istirahat on the job.

Sumber : (Megginson, Masley & Pietri, Management : Concepts and Applications, 1983)

#### b. Teori Motivasi-Pemeliharaan dari Herzberg

Pada umumnya, para karyawan baru cenderung memusatkan perhatiannya pada pemuasan tingkat kebutuhan lebih rendah dalam pekerjaan pertama mereka, terutama keamanan. Tetapi setelah hal itu terpuaskan, mereka akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi, seperti kebutuhan inisiatif, kreatifitas dan tanggung jawab. Herzberg menemukan dua kelompok faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang dalam organisasi.

1. Faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yang dinamakan faktor motivator, mencakup faktor-faktor yang berkaitan dengan isi dari pekerjaan, yang merupakan faktor intrinsik dari pekerjaan yaitu :
  - a. Tanggung jawab (*responsibility*), besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan diberikan kepada seorang tenaga kerja.
  - b. Kemajuan (*advancement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat maju dalam pekerjaannya.
  - c. Pekerjaan itu sendiri, besar kecilnya tantangan yang dirasakan tentang tenaga kerja dari pekerjaannya.

- d. Capaian (*achievement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi.
- e. Pengakuan (*recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas unjuk-kerjanya.

Jika faktor-faktor tersebut tidak (dirasakan) ada, tenaga kerja, menurut Herzberg, merasa *not satisfied* (tidak lagi puas), yang berbeda dari *dissatisfied* (tidak puas).

Kelompok faktor lain yang menimbulkan ketidakpuasan, berkaitan dengan konteks dari pekerjaan, dengan faktor-faktor ekstrinsik dari pekerjaan, dan meliputi faktor-faktor :

- a. Administrasi dan kebijakan perusahaan, derajat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.
- b. Penyeliaan, derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan diterima oleh tenaga kerja
- c. Gaji, derajat kewajaran dan gaji yang diterima sebagai imbalan unjuk-kerjanya.
- d. Hubungan antar pribadi, derajat kesesuaian yang dirasakan dalam

berinteraksi dengan tenaga kerja lainnya.

- e. Kondisi kerja, derajat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaannya.

Kelompok faktor ini dinamakan kelompok *hygiene*. Kalau faktor-faktor yang dirasakan kurang atau tidak diberikan, maka tenaga kerja akan merasa tidak puas (*dissatisfied*). Tenaga kerja akan banyak mengeluh. Jika faktor-faktor *hygiene* dirasakan ada atau diberikan, maka yang timbul bukanlah kepuasan kerja, tetapi menurut Herzberg, *not dissatisfied* atau tidak lagi tidak puas.

- c. Teori motivasi dari McClelland

Orang-orang yang berorientasi prestasi mempunyai karakteristik-karakteristik tertentu yang dapat dikembangkan (Winardi, 2004), yaitu :

1. Menyukai pengambilan resiko yang layak (moderat) sebagai fungsi ketrampilan, bukan kesempatan, menyukai suatu tantangan, dan menginginkan tanggung jawab pribadi bagi hasil-hasil yang dicapai.
2. Mempunyai kecenderungan untuk menetapkan tujuan-tujuan prestasi yang layak dan menghadapi resiko yang sudah diperhitungkan.

3. Mempunyai kebutuhan yang kuat akan umpan balik tentang apa yang telah dikerjakannya.
4. Mempunyai keterampilan dalam perencanaan jangka panjang dan memiliki kemampuan-kemampuan organisasional.

## 2) Teori motivasi proses

Teori-teori proses berkenaan dengan bagaimana perilaku timbul dan dijalankan. Teori teori proses yang akan dibahas (Robbins, 2000), adalah :

- a. Teori Pengharapan

Teori pengharapan menyatakan bahwa perilaku kerja karyawan dapat dijelaskan dengan pernyataan : para karyawan menentukan terlebih dahulu apa perilaku mereka yang dapat dijalankan dan nilai yang diperkirakan sebagai hasil-hasil alternatif dari perilakunya.

- b. Pembentukan Perilaku

Pendekatan ini didasarkan terutama atas pengaruh (*law of effect*), yang menyatakan bahwa perilaku yang diikuti dengan konsekuensi-konsekuensi pemuasan cenderung diulang, sedangkan perilaku yang diikuti konsekuensi-konsekuensi hukuman cenderung tidak diulang.

- c. Teori Porter-Lawler



Model pengharapan ini menyajikan sejumlah implikasi bagi manajer tentang bagaimana seharusnya memotivasi bawahan dan juga implikasi bagi organisasi. Seperti yang diutarakan oleh Nadler dan Lawler, implikasi-implikasi model tersebut bagi manajer mencakup :

1. Pemberian penghargaan yang sesuai dengan kebutuhan bawahan
2. Penentuan prestasi yang diinginkan
3. Pembuatan tingkat prestasi yang dapat dicapai
4. Penghubungan penghargaan dengan prestasi
5. Penganalisaan faktor-faktor apa, yang bersifat berlawanan dengan efektifitas penghargaan
6. Penentuan penghargaan yang mencukupi atau memadai

Sedangkan implikasi bagi organisasi adalah meliputi :

1. Sistem penghargaan organisasi harus dirancang untuk memotivasi perilaku yang diinginkan
2. Pekerjaan itu sendiri dapat dibuat sebagai pemberian penghargaan secara intrinsik

3. Atasan langsung mempunyai peranan penting dalam proses motivasi

#### c. Teori Keadilan

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan selalu cenderung membandingkan antara masukan-masukan yang mereka berikan pada pekerjaannya dalam bentuk pendidikan, pengalaman, latihan dan usaha, dengan hasil-hasil (penghargaan-penghargaan) yang mereka terima, seperti mereka membandingkan balas jasa yang diterima karyawan lain dengan yang diterima dirinya untuk pekerjaan yang sama.

### 2.3 Kepemimpinan Dalam Organisasi

Kepemimpinan merupakan terjemahan dari *leadership*. Kepemimpinan telah didefinisikan dengan berbagai cara yang berbeda oleh peneliti yang berbeda pula. Kepemimpinan biasanya didefinisikan sesuai dengan perspektif individual dan aspek gejala yang paling menarik perhatian penelitiannya.

Menurut Burns & Wren (1995) dalam Tjiptono & Syakhroza (1999) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan topik yang paling banyak diminati sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami. Hal ini tampak jelas pada berkembangnya banyak

definisi yang dikemukakan untuk merumuskan konsep kepemimpinan.

Menurut Stoner (2002) definisi kepemimpinan adalah sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Terdapat 3 implikasi penting dari definisi tersebut:

1. Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Kesiediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota membantu menentukan status/kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan semua kualitas kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.
2. Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung.
3. Selain dapat memberikan pengaruh kepada para bawahan atau

pengikut, pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruh. Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

Menurut Robbin (2003) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan. Gibson (2000) yang mengatakan kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, sehingga orang tersebut dengan penuh semangat berusaha mencapai tujuan. Faktor manusia yang mnggabungkan kelompok menjadi satu dan memberi motivasi kelompok untuk menuju sasaran. (Gary Yulk, 2005).kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu

Sedangkan menurut Burns (1978) dalam (Gary Yulk, 2005 : 4)kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya.

Dari beberapa pendapat-pendapat yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat diambil

kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan seseorang yang mempunyai pengaruh atau kekuatan untuk mempengaruhi orang lain dalam sebuah organisasi atau perusahaan agar orang lain tersebut dapat dengan penuh semangat berusaha mencapai sasaran organisasi atau perusahaan.

Dalam arti luas kepemimpinan dapat dipergunakan setiap organisasi dan tidak hanya terbatas berlaku dalam suatu organisasi tertentu. Dalam hal ini kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata krama birokrasi. Kepemimpinan tidak harus diikat dalam suatu organisasi tertentu. Melainkan kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu.

## 2.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi didasarkan pada suatu konsep bangunan pada tiga tingkatan yaitu tingkat asumsi dasar (*basic assumption*), tingkatan nilai (*value assumption*) dan tingkatan *artifact* yang merupakan sesuatu yang ditinggalkan. Tingkatan asumsi dasar merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya seperti alam, tumbuhan, binatang, manusia, dan hubungan itu sendiri. Asumsi

dasar bisa diartikan sebagai suatu filosofi, keyakinan yang tidak bisa dilihat oleh mata tetapi diyakini bahwa hal ini ada. Tingkatan yang berikutnya yaitu *value* dimana berhubungan dengan perbuatan atau tingkah laku, oleh karena itu *value* bisa diukur dengan adanya perubahan-perubahan atau dengan konsesus sosial. Sedangkan *artifact* merupakan sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa dalam bentuk seni, teknologi atau sesuatu yang bisa didengar (Schein, 1991 pada Thoyib).

Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari makna atau arti bersama yang dianut oleh para anggotanya yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya (Robbins, 2005 pada Chatab, 2007). Selain itu budaya perusahaan atau budaya organisasional merupakan salah satu aktiva tak berwujud milik perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja organizational (Indriantoro, 2000 dalam Oktarina, 2007). Pernyataan ini didukung oleh Chatab (2007) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat dilihat dari tiga wujud yaitu wujud ideal (aktiva tidak berwujud) berupa pikiran dan gagasan, wujud kelakuan dan wujud fisik yang berpengaruh terhadap nilai perusahaan dalam jangka panjang.

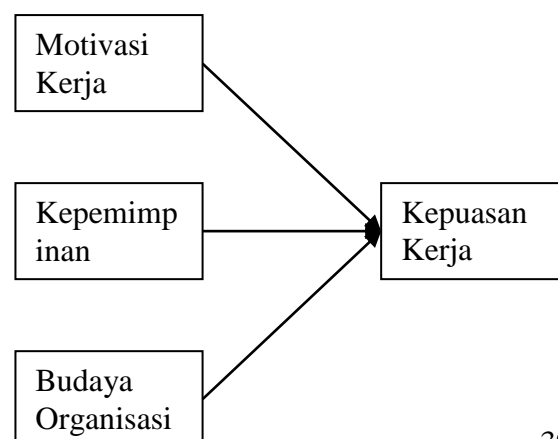
Pengertian budaya organisasi dalam buku “*Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi* oleh Moeljono (2003) dalam keputusan Kepala BPKP (2005) adalah sistem nilai-nilai yang di yakini oleh anggota organisasi dan yang di pelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai istem perekat dan dijadikan acun berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah di tetapkan.

Budaya organisasi akan menumbuhkan identitas dalam diri anggotanya, dan ketertiban terhadap organisasi tersebut, karena kesamaan nilai yang tertanam akan memudahkan setiap anggota organisasi untuk memahami, menghayati setiap peristiwa dan setiap kegiatan yang dilakukan oleh organisasi. Pemahaman mengenai budaya organisasi, selain memudahkan pemecahan masalah internal seperti imbalan, etos kerja atau pengembangan karir, juga membantu organisasi dalam menghdapi masalah-masalah yang berkaitan dengan penyesuaian terhadap lingkungan eksternalnya, sehingga organisasi dapat bertahan dalam segala kondisi (Ernawan, 2004 dalam Oktarina, 2007).

Robins (1998) dalam Oktarina (2007) menyatakan bahwa organisasi yang kuat memberikan karyawan suatu pemahaman yang jelas dari tuas-tugas yang di berikan oleh organisasi, mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan. Budaya organisasi juga dapat membina kekohesifan, kesetiaan dan komitmen bersama. Apabila karyawan diberi pemahaman tentang budaya organisasi maka setiap karyawan akan termotivasi dan semangat kerja untuk melakukan setiap tugas-tugas yang di berikan oleh perusahaan. Hal ini salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal, sehingga produktifitas meningkat untuk mencapai tujuan organisasi

## 2.5 Kerangka Fikir

Adapun kerangka berfikir menggambarkan hubungan variabel independent dengan variabel dependent yang di jelskan sebagai berikut :



### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek dan subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 1999 dalam Oktarina, 2007). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah karyawan RAPP pekan baru pangkalan kerinci..

Sampel merupakan bagian dari populasi yang terdiri dari sejumlah anggota yang dipilih dalam populasi (Sekaran, 2006). Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah karyawan PT.RAPP pangkalan kerinci pekan baru, Berdasarkan kepada pendapat Arikunto, yang menyatakan bahwa apabila populasi kurang dari seratus maka semuanya dijadikan sample, dan apabila populasi lebih dari seratus maka untuk sampelnya dapat diambil 10-15% atau 20-25%.maka dalam penelitian ini sampel yang diambil sebanyak 40 orang dengan menggunakan teknik *accidental random sampling*

#### 3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

##### 3.2.1 Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini adalah terdiri dari tiga (3) variabel Bebas (X) dan satu Variabel terikat (Y) Yaitu:

Variabel bebas (X) : Motivasi kerja (X1), Kepemimpinan (X2) , Budaya Organisasi (X3) ,

Variabel terikat (y) : Kepuasan kerja (Y)

##### 3.2.2 Definisi Operasional

1. Motivasi Kerja adalah Kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan hubungan kerja
2. Kepemimpinan adalah Proses mempengaruhi orang lain kearah tujuan organisasi
3. Budaya Organisasi adalah : Suatu system nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur system formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.
4. Kepuasan Kerja adalah Sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya

### 3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang di gunakan dalam penelitian ini adalah :

#### 1. Survey Lapangan

Dalam penelitian ini survey lapangan yang dilakukan adalah dengan menggunakan kuesioner yang berisi seperangkat pertanyaan yang akan diisi oleh responden dengan menggunakan metode *convenience sampling* yaitu penulis melakukan pengambilan sample kepada karyawan yang jadi target. Karyawan memiliki peluang dalam pengambilan sample.

#### 2. Studi Kepustakaan

Data di peroleh melalui penelitian ke pustaka, internet, jurnal, buku teks, skripsi terdahulu dan makalah yang berhubungan dengan penelitian penulis.

### 3.4 PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

#### 3.4.1 Analisis Data

##### 1. Pengujian secara simultan

Pengujian secara simultan menunjukkan bahwa nilai  $R^2 = 0.136$  menunjukkan secara simultan variabel motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi mempengaruhi kepuasan karyawan secara serampak sebesar 13.6% dan sisanya merupakan faktor

lain yang tidak di teliti dalam penelitian ini .

Selanjutnya untuk membuktikan nilai koefisien  $R^2=0.136$  tersebut apakah signifikan maka dapat membuktikannya dengan melihat hasil dari uji F hitung sebesar 1.365 lebih kecil dari F tabel dengan sig :10%= 2.39. dapat pula di bandingkan dengan hasil sig 0.000 lebih kecil dari alpha sig 10 %

Dengan demikian hipotesis dalam penelitian  $H_a$  di terima dan  $H_o$  di tolak. Ini mengandaungkan makna variabel motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

##### 2. Pengujian secara parsial

Untuk membuktikan hipotesis secara parsial maka dapat di perhatikan dari nilai koefisien regresi linier berganda . Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan SPSS maka dapat di peroleh hasil suatu persamaan sebagai berikut:

$$Y = 35.307 - 301 X_1 + 0.096 X_2 + 0.212$$

Persamaan tersebut mampu menjelaskan secara terperinci pengaruh variabel variabel motivasi kerja,

kepemimpinan, budaya organisasi mempengaruhi kepuasan karyawan adalah sebagai berikut :

- Nilai konstanta sebesar 35.307 ini artinya apabila variabel motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya kerja dalam keadaan konstan (tetap) maka menyebabkan kualitas pelayanan berpengaruh sebesar 32.307 %
- Koefisien motivasi kerja ( $b_1$ ) sebesar - 301 ini artinya apabila aspek motivasi kerja di tiadakan maka akan mempengaruhi motivasi kerja sebesar -301
- Koefisien kepemimpinan ( $b_2$ ) sebesar 0.096 ini artinya apabila aspek kepemimpinan di tingkatkan sebesar 100% maka akan dapat meningkatkan kualitas pelayanan sebesar 9.6 %
- Koefisien budaya organisasi ( $b_3$ ) sebesar 0.212 ini artinya apabila aspek budaya organisasi di tingkatkan sebesar 100% maka akan dapat meningkatkan kualitas pelayanan sebesar 21.2 %
- Dari persamaan regresi di atas dapat pula di ketahui bahwa faktor budaya organisasi merupakan

faktor yang paling dominan dalam menentukan kepuasan karyawan

Selanjutnya untuk memuktikan apakah pengaruh secara parsial tersebut signifikan atau tidak dapat di tunjukkan dari masing-masing nilai T hitung atau di bading dengan tingkat sig t tabel pada alfa 10% sebagai berikut

- Nilai T hitung variabel motivasi kerja hasil pengolahan data SPSS adalah -1.363 lebih kecil di bandingkan t.tabel 2.042 ini artinya bahwa pengaruh motivasi terhadap kepuasan karyawan adalah negative sehingga dapat di simpulkan  $H_a$  di tolak dan  $H_o$  di di terima
- Nilai T hitung variable kepemimpinan hasil pengolahan data SPSS adalah .514 lebih besar di bandingkan t.tabel 2.042. ini artinya bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan adalah positif dan signifikan sehingga dapat di simpulkan  $H_a$  di terima dan  $H_o$  di tolak
- Nilai T hitung variabel budaya organisasi hasil pengolahan data SPSS adalah .917 lebih

besar di bandingkan t.tabel 2.042. ini artinya bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan adalah positif dan signifikan sehingga dapat di simpulkan  $H_a$  di terima dan  $H_0$  di tolak

## 4. KESIMPULAN DAN SARAN

### 4.1 Kesimpulan

1. Hasil dari Pengujian secara simultan dengan menggunakan alat bantu SPSS menunjukkan bahwa nilai  $R^2 = 0.136$  menunjukkan secara simultan variabel Motivasi Kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi mempengaruhi kepuasan karyawan secara serampak sebesar 13 % dan sisanya merupakan faktor lain yang tidak di teliti dalam penelitian ini .
2. Adapun jika di lihat pengaruhnya cara parsial maka koefisien variable budaya organisasi yang memiliki pengaruh paling dominant dalam meningkatkan kepuasan karyawan .

### 4.2 Saran

1. Melihat masih rendahnya kepuasan karyawan yang terjadi maka upaya

untuk meningkatkan terus meningkatkan motivasi kerja yang ada pada diri karyawan melalui program-program untuk peningkatan motivasi kerja seperti pemberian nilai kompensasi,tantangan dan bentuk kemandirian untuk pekerjaan, kemudian pemimpin harus lebih memahami karyawan sebagai asset dan bukan mesin produksi semata, selanjutnya perusahaa harus lebih memiliki nilai-nilai yang lebih kuat untuk di jadikan sebagai pedoman nilai seperti kesamaan sikap,kebiasaaan dan kedisiplinan

2. Aspek motivasi harus menjadi perhatian yang utama karena pengaruhnya yang masih negative dalam meemberi kepuasan kepada karyawan.

### Daftar Pustaka

- Achmad Sobirin, 2007, *Budaya Organisasi*, Jakarta, UPP STIM YKPN
- Aiken, Lewis R. *Psychological Testing and Assessment*. Ninth edition. Boston: Allyn and Bacon, 1997
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Sumber Daya Manusia perusahaan*. Remaja. Rosdakarya: Bandung.
- Anoraga, Pandji, 2005, *Manajemen Bisnis, Cetakan Ketiga*, Jakarta: Rineka Cipta.



- A.S. Munandar. 2001. Psikologi Industri dan Organisasi. Depok. Penerbit. Universitas. Indonesia (UIPress)
- Chatab, Nevizond (2007). *Profil Budaya organisasi: Mendiagnosis Budaya dan Merangsang Perubahannya*. Bandung: Alfabeta.
- Gibson, James.L. 2000. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses. Edisi ke-5. Cetakan ke-3*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gibson *et.al* (2002). and Ivancevich J.M., Donnely Jr., J.H. 1995. *Organizations. 8th ed.*, Boston, Massachusetts: Irwin, Inc.
- Robbins. P.S.,2002, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi. Edisi kelima* , Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Handoko, T. H. 2004, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Hofstede. 1991: . *Cultures and Organizations, Software of The Mind. England McGraw-hill Book Company*.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*, McGraw Hill International, New York.
- Mondy, R. Wayne, and Robert M. Noe. 2005. *Human Resource Management. Ninth Edition*. USA: Prentice Hall.
- Robbins. P.S.,2002, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi. Edisi kelima* , Penerbit Erlangga, Jakarta
- Robbins, Stephen P. (2003). *Perilaku organisasi*. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Stoner, James, A.F. 2002. *Perilaku Dalam Organisasi. Jilid Kedua. Edisi Ketujuh* Jakarta: Erlangga.
- Solihin, Ismail. 2006. *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup
- Tjiptono, Fandy dan Akhmad Syakhroza, (1999), *Pemulihan Jasa, Usahawan*, No. 06. Juni.
- Winardi. (2004). *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Wexley, K.N., & Yukl, G. (1977). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Richard D. Irwin: Home wood, Illinois.
- Jurnal  
Armanu Thoyib “ *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep*”  
Hartadi Dicki “ *Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Pikiran Rakyat Bandung*”.
- Papu, Johanes 2002,” *EQ Dalam Kepemimpinan, Team –E Pshikologi*”.
- Heru, Kurnianto Tjahjono “ *Hubungan Budaya Organisasional, Keefektifan Organisasional dan Kepemimpinan: Telaah Perspektif*”.
- Jalal, Octa Melia. 2000. “ *Budaya Organisasi Sebagai Konsep Strategi Perubahan. Manajemen*” . Juli: 26-28
- Staw B.M Sutton, R.I and Pelled. LH (1994) “ *Employee Positive Emotion and Favorable outcomes at the workplace*,”*Organization Science*, Vol 5 No 1 February