



PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KARYAWAN,
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KEPUASAN KERJA KARYAWAN BIRO
PERJALANAN WISATA *SUMMER HOLIDAY* JEMBER

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE,
EMPLOYEE'S MOTIVATION, AND ORGANIZATIONAL CULTURE
ON EMPLOYEE'S SATISFACTION OF
SUMMER HOLIDAY TRAVEL AGENCY JEMBER

SKRIPSI

Oleh:

Randy Fiqi Ramadhan

120810201103

UNIVERSITAS JEMBER

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

2017



PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KARYAWAN,
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KEPUASAN KERJA KARYAWAN BIRO PERJALANAN
WISATA *SUMMER HOLIDAY* JEMBER

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE,
EMPLOYEE'S MOTIVATION, AND ORGANIZATIONAL CULTURE
ON EMPLOYEE'S SATISFACTION OF
SUMMER HOLIDAY TRAVEL AGENCY JEMBER

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember

Oleh:

Randy Fiqi Ramadhan

120810201103

UNIVERSITAS JEMBER

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

2017

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN
TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

SURAT PERNYATAAN

Nama : Randy Fiqi Ramadhan
NIM : 120810201103
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi
Karyawan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja
Karyawan Biro Perjalanan Wisata *Summer Holiday* Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat ini adalah hasil karya saya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada instansi manapun, serta bukan hasil karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus saya junjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 24 Februari 2017

Yang Menyatakan,

Randy Fiqi Ramadhan

NIM. 120810201103

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional,
Motivasi Karyawan, dan Budaya Organisasi Terhadap
Kepuasan Kerja Karyawan Biro Perjalanan Wisata
Summer Holiday Jember

Nama Mahasiswa : Randy Fiqi Ramadhan
NIM : 120810201103
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Disetujui Tanggal : 24 Februari 2017

Pembimbing I

Pembimbing II

Dra. Sudarsih, M.Si.

Prof. Dr. Isti Fadah, M.Si.

NIP. 19621212 199201 2 001

NIP. 19661020 199002 2 001

Mengetahui,
Ketua Program Studi
S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M.

NIP. 19780525 200312 2 002

JUDUL SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI
KARYAWAN, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN
KERJA KARYAWAN BIRO PERJALANAN WISATA *SUMMER HOLIDAY*
JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Randy Fiqi Ramadhan
NIM : 120810201103
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

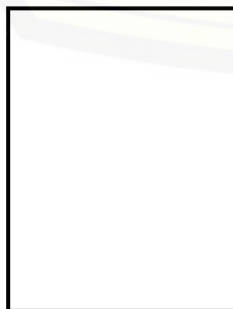
Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

2 Maret 2017

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Drs. Muhammad Syaharudin, M.M. : (.....)
NIP. 19550919 198503 1 003
Sekretaris : Dr. Sri Wahyu Lelly Hana S., S.E., M.Si. : (.....)
NIP. 19740502 200003 2 001
Anggota : Dr. Hari Sukarno, M.M. : (.....)
NIP. 19610530 198802 1 001



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA

NIP. 19710727 1199512 1 001

PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan untuk:

- Kedua orang tua saya tercinta, Marmi Wisnandari, SPd dan Hadi Suprajitno yang telah mendoakan dan memberikan dukungan selama ini.
- Bupo dan pakpo saya, Moerti Widayatmi dan Alm. Drs. Rudy Indra Hari Bowo.
- Saudara kadung saya Ardian Prasetyo beserta istri N. Amalia Ulfa.
- Sahabat-sahabat saya Alfira Yudhinta, Niko Melly, Afrin Dwimey, Qoriah Prahardini, Rizky Andre, Gemma Irsyadil, Ahmad Irsyadul, Mardwita Nabilah, Priska Prajna, Ilham Firsho, Ezha, Sanggar, Ghina dkk.
- Teman-teman semasa kecil.
- Biro Perjalanan Wisata *Summer Holiday* Jember
- Almamater yang saya banggakan Universitas Jember.

MOTTO

“Barang siapa menempuh jalan untuk mendapatkan ilmu, Allah akan memudahkan baginya jalan menuju surga”;

(Muhammad SAW, HR Muslim)

“Menuntut ilmu adalah taqwa. Menyampaikan ilmu adalah ibadah. Mengulang-ulang ilmu adalah zikir. Mencari ilmu adalah jihad”;

(Imam Ghozali)

“Ilmu memiliki tiga tahap. Jika seseorang memasuki tahap pertama dia akan sombong, jika dia memasuki tahap kedua dia akan tawadhu (rendah hati), jika dia memasuki tahapan ketiga dia akan merasa dirinya tidak ada apa-apanya”;

(Umar Bin Khattab)

“Bacalah oleh kalian Al-Qur’an. Karena ia (Al-Qur’an) akan datang pada hari kiamat kelak sebagai pemberi syafaat bagi orang-orang yang rajin membacanya”;

(HR. Muslim 804)

“Obatilah sakit kamu dengan bersedekah. Peliharalah harta kamu dengan berdzakat. dan hindarilah bala dengan berdoa”;

(Muhammad SAW)

“Satu-satunya cara agar dapat bertahan dan berkembang adalah dengan kamu memilih tempat yang tepat”;

(Jeanine Matthews, Divergent)

RINGKASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Karyawan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Biro Perjalanan Wisata *Summer Holiday Jember*; Randy Fiqi Ramadhan; 120810201103; 108 Halaman; 2017; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember.

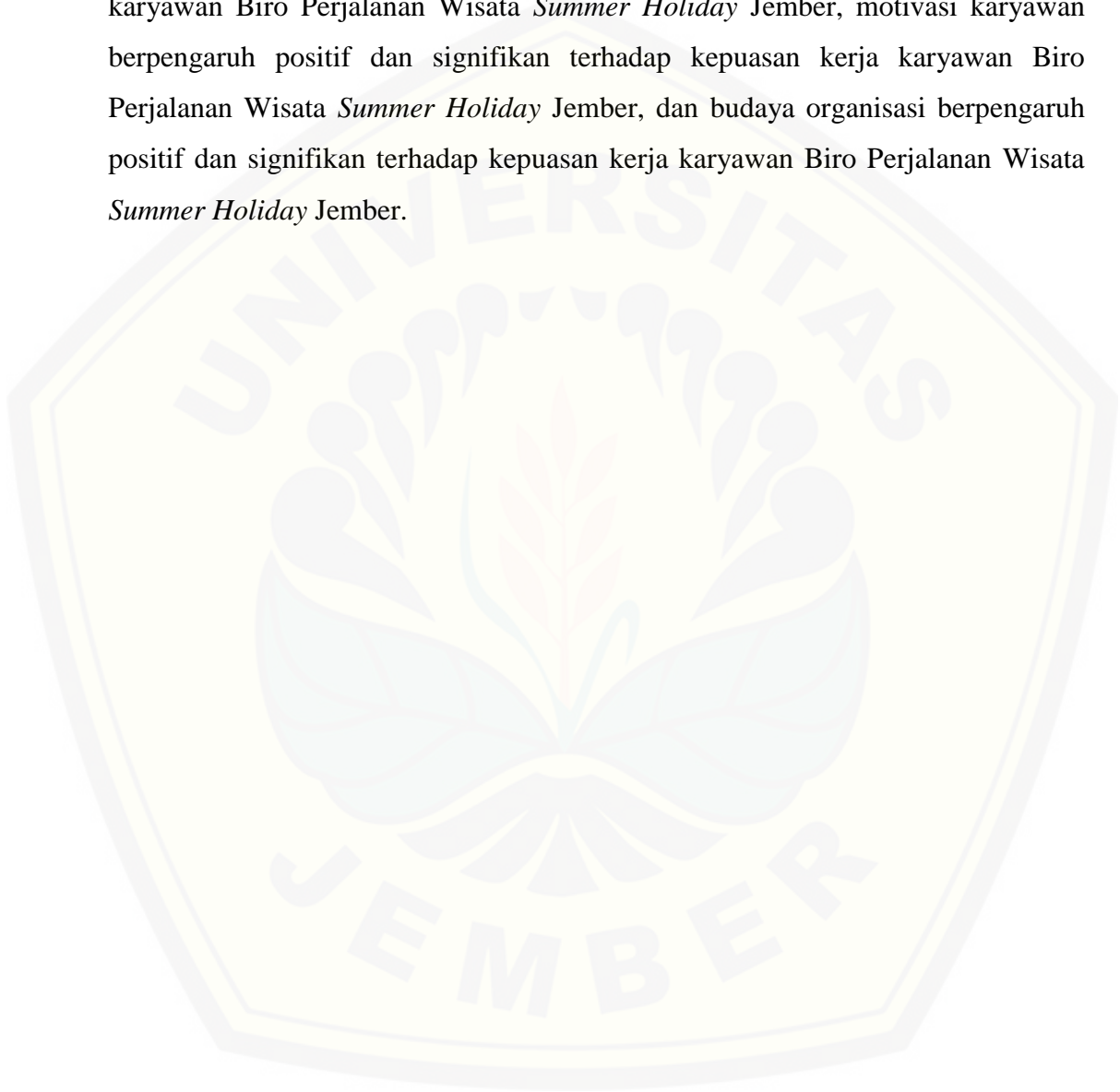
Biro perjalanan wisata *Summer Holiday Jember* merupakan merk perusahaan jasa travel dari PT Nuansa Tritunggal Dharma Nusantara yang berdiri pada 25 Oktober 2007. Biro perjalanan wisata *Summer Holiday* menawarkan berbagai macam layanan jasa diantaranya tour, travel, pemesanan tiket pesawat, dan perjalanan dinas. *Summer Holiday Jember* beralamat di kantor pusat di Jln. Otto Iskandar Dinata 21 Ajung Jember dan beroperasi di Jln. Letjen Suprpto 71 Kebonsari Jember. *Summer Holiday Jember* memiliki kantor cabang Makassar beralamat di Perum Residance Minasa Indah B no 20 Makassar. Pengurus dan Staff Perusahaan yang ada pada *Summer Holiday Jember* antara lain; *Direktur, General Manager, Manager Finance, Manager Marketing, Manager Operasional, Manager HRD, Cashier, Supervisor Tour, Supervisor Retail Product, Team Sales dan Tour Leader*. Biro perjalanan wisata *Summer Holiday Jember* dipimpin oleh Bapak Sjufa'at selaku Direktur dan Ibu Sri Sukartingsih, S.E selaku *General Manager*.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di Biro Perjalanan Wisata *Summer Holiday Jember* yang berjumlah 36 karyawan. Sedangkan teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus yaitu teknik penentuan sampel apabila seluruh populasi digunakan untuk penelitian.

Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional, motivasi karyawan, dan budaya organisasi sebagai variabel bebas, dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat. Penelitian ini merupakan

explanatory research yaitu pengujian yang didasarkan pada kajian teoritis dan empiris. Metode analisa data menggunakan analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Biro Perjalanan Wisata *Summer Holiday* Jember, motivasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Biro Perjalanan Wisata *Summer Holiday* Jember, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Biro Perjalanan Wisata *Summer Holiday* Jember.



SUMMARY

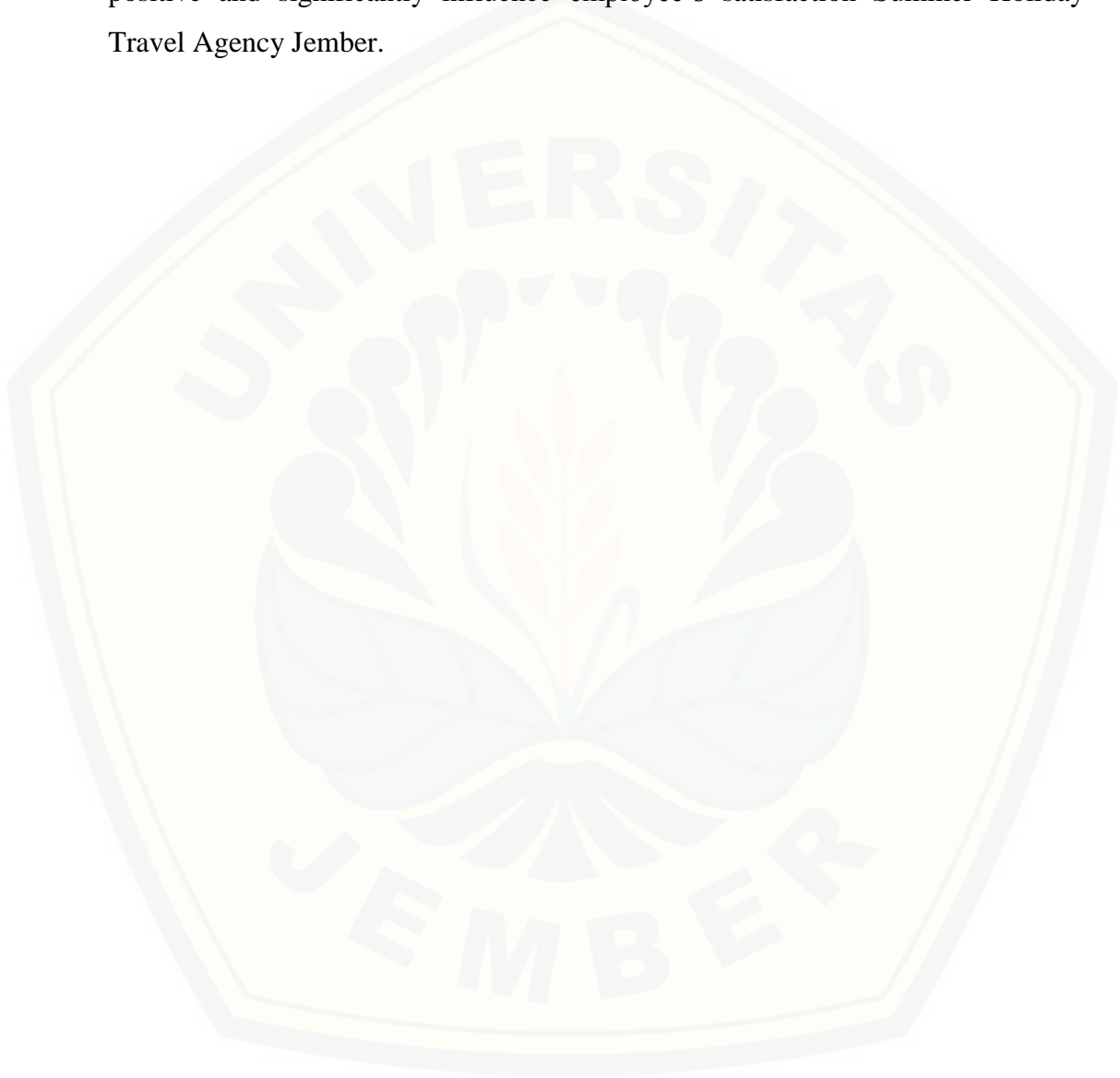
The Influence Of Transformational Leadership Style, Employee's Motivation, and Organizational Culture On Employee's Satisfaction Of Summer Holiday Travel Agency Jember; Randy Fiqi Ramadhan; 120810201103; 108 pages; 2017; Department of Management, Faculty Of Economics and Bussines, University Of Jember.

Summer Holiday Travel agency Jember is a travel services company brands of PT Nuansa Tritunggal Dharma Nusantara was established on October 25, 2007. Summer Holiday travel agency Jember offering a wide range of services including tour, travel, flight bookings, and travel services. Summer Holiday Jember located at its headquarters in Jln. Otto Iskandar Dinata 21 Ajung Jember and operates in Jln. Lt. Suprpto 71 Kebonsari Jember. Summer Holiday Jember has Makassar branch office located at Perum Residance Minasa Lovely B No. 20 Makassar. Managers and Staff Businesses in Summer Holiday Jember, among others; Director, General Manager, Finance Manager, Marketing Manager, Operations Manager, HR Manager, Cashier, Supervisor Tour, Supervisor Retail Product, Sales Team and Tour Leader. Summer Holiday travel agency Jember, led by Mr. Sjufa'at as Director and Mrs. Sri Sukartingsih, S.E as the General Manager.

The population in this research were all employees at Summer Holiday Travel Agency Jember totaling 36 employees. While the sampling technique in this study using census sampling technique when the whole population is used for research.

The variables analyzed in this study is a transformational leadership style, employee's motivation, and organizational culture as independent variables, and employee's satisfaction as the dependent variable. This research is explanatory research is test that is based on the theoretical empiris. Methods of information analysis using multiple linear regression analysis.

The results showed that transformational leadership style positive dan significantly influence employee's satisfaction Summer Holiday Travel Agency Jember, employee's motivation positive and significant effect on employee's satisfaction Summer Holiday Travel Agency Jember, and organizational culture positive and significantly influence employee's satisfaction Summer Holiday Travel Agency Jember.



PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT, karena atas segala rahmat, hidayah, dan karuniaNya yang telah diberikan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan Skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Karyawan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Biro Perjalanan Wisata *Summer Holiday* Jember”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis sangat menyadari bahwa dalam penulisan ini masih sangat banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan daripada kemampuan penulis, tetapi berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan semangat dari semua pihak, akhirnya penulisan Skripsi ini mampu terselesaikan. Dalam penyusunan Skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

- a. Bapak Dr. Muhammad Miqdad S.E.,M.M.,Ak.,CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- b. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M. selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- c. Ibu Dra. Sudarsih, M.Si. selaku Dosen Pembimbing I dan Ibu Prof. Dr.Isti Fadah M.Si. Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu dan pikiran serta perhatian guna memberikan bimbingan dan pengarahan demi terselesainya skripsi ini.
- d. Bapak dan Ibu dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan memotivasi saya untuk terus belajar dan mengaplikasikan ilmu yang telah Bapak Ibu dosen berikan.
- e. Bapak dan Ibu karyawan Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember terima kasih karena telah membantu memberikan informasi

dan membantu dalam menyelesaikan pengurusan persyaratan-persyaratan skripsi.

- f. Keluarga tercinta, Mama saya Marmi Wisnandari, S.Pd, Ayah saya Hadi Suprajitno, Bupo Moerti Widayatmi, Pakpo Alm. Drs. Rudy Indra Hari Bowo, Kakak Ardian Prasetyo, Kakak Ipar N. Amalia Ulfa, Sepupu Rangga Febriansyah beserta isteri Siti Maysaroh, dan saudara-saudara tercinta saya terima kasih atas doa, dukungan dan semangat yang tiada henti telah diberikan.
- g. Alfira Saktia Yudhinta sahabat yang selalu menemani dan memberikan motivasi serta dukungan penuh untuk menyelesaikan skripsi ini.
- h. Sahabat-sahabat saya Niko Melly, Afrin Dwimey, Rizky Andre, Mardwita Nabilah, Ezha, Priska Prajna, Ilham Firsho, Gemma irsyadil, Ahmad Irsyadul, Sanggar Prakoso, Ghina, Oky, Deris, Adhika dkk yang selalu memberikan semangat dan dukungan kepada saya.
- i. Teman-teman semasa kecil Hekmah Ayub, Hendrik Cahyo, Berkah Sasongko, Achmad Jaeylani yang selalu saya banggakan walaupun sekarang memiliki kesibukan masing-masing dan tetap selalu saling mendukung.
- j. Biro Perjalanan Wisata *Summer Holiday* Jember yang telah meluangkan waktunya untuk turut serta membantu menyempurnakan skripsi ini terimakasih Bapak Fuad, Ibu Neneng, Mas Edi, dan karyawan lain yang penulis tidak dapat sebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT selalu memberikan Hidayah dan Rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis sadar akan keterbatasan dan kurang sempurnanya penulisan Skripsi ini, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun akan sangat penulis harapkan. Semoga Skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Jember, 24 Februari 2017

Penulis

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|----------------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PERNYATAAN | ii |
| HALAMAN PERSETUJUAN | iii |
| HALAMAN PENGESAHAN | iv |
| HALAMAN PERSEMBAHAN | v |
| MOTTO | vi |
| RINGKASAN | vii |
| SUMMARY | ix |
| PRAKATA | xi |
| DAFTAR ISI | xii |
| DAFTAR TABEL | xvi |
| DAFTAR GAMBAR | xvii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xvii |
| BAB 1. PENDAHULUAN | |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 8 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 8 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 8 |
| BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA | |
| 2.1 Tinjauan Teori | 10 |
| 2.1.1 Gaya Gaya Kepemimpinan Transformasional | 10 |
| 2.1.2 Motivasi Karyawan | 12 |
| 2.1.3 Budaya Organisasi | 17 |
| 2.1.4 Kepuasan Kerja | 19 |
| 2.2 Penelitian Terdahulu | 21 |
| 2.3 Kerangka Konseptual | 26 |
| 2.4 Hipotesis | 28 |

| | |
|--|----|
| 2.5.1 Pengaruh Gaya Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja | 28 |
| 2.5.2 Pengaruh Motivasi Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja | 28 |
| 2.5.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Kerja | 28 |

BAB 3. METODE PENELITIAN

| | |
|---|----|
| 3.1 Rancangan Penelitian | 30 |
| 3.2 Populasi dan Sampel | 30 |
| 3.2.1 Populasi | 30 |
| 3.2.2 Sampel | 30 |
| 3.3 Jenis Data dan Sumber Data | 31 |
| 3.3.1 Jenis Data | 31 |
| 3.3.2 Sumber Data | 31 |
| 3.4 Identifikasi Variabel | 31 |
| 3.5 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran Variabel | 32 |
| 3.5.1 Variabel Bebas (X) | 32 |
| 3.5.2 Variabel Terikat (Y) | 34 |
| 3.6 Metode Analisis Data | 35 |
| 3.6.1 Menentukan Nilai Variabel Penelitian | 35 |
| 3.6.2 Uji Instrumen | 36 |
| 3.6.3 Analisis Regresi Linier Berganda | 37 |
| 3.6.4 Uji Asumsi Klasik | 38 |
| 3.6.5 Uji Hipotesis | 39 |
| 3.9 Kerangka Pemecahan Masalah | 41 |

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

| | |
|--|----|
| 4.1 Gambaran Umum Perusahaan | 43 |
| 4.1.1 Sejarah Perusahaan | 43 |
| 4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan..... | 43 |
| 4.1.3 Strategi Perusahaan | 44 |
| 4.1.4 Struktur Organisasi dan <i>Job Description</i> | 45 |

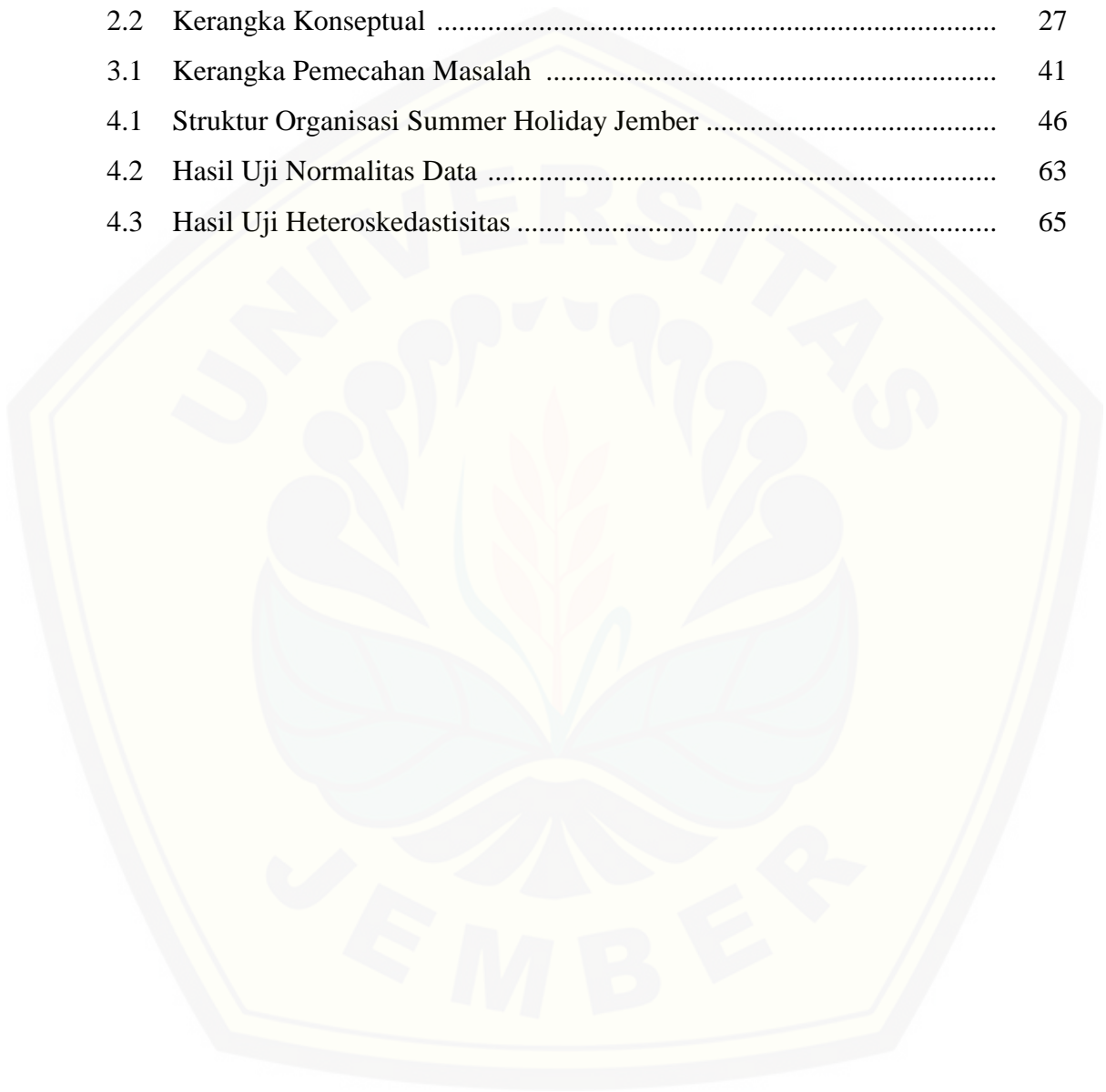
| | | |
|-----------------------------|---|----|
| 4.1.4.1 | Struktur Organisasi | 45 |
| 4.1.4.2 | <i>Job Description</i> | 48 |
| 4.2 | Deskripsi Populasi Penelitian | 53 |
| 4.2.1 | Deskripsi Karakteristik Responden Penelitian | 53 |
| 4.2.2 | Deskripsi Variabel Penelitian | 55 |
| 4.3 | Hasil Analisis Data | 59 |
| 4.3.1 | Uji Instrumen | 59 |
| 4.3.2 | Analisis Regresi Linier Berganda | 61 |
| 4.3.3 | Uji Asumsi Klasik | 63 |
| 4.3.4 | Hasil Pengujian Hipotesis | 65 |
| 4.4 | Pembahasan Atas Hasil Penelitian | 68 |
| 4.4.1 | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Guru <i>Summer Holiday</i> Jember | 68 |
| 4.4.2 | Pengaruh Motivasi Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Guru <i>Summer Holiday</i> Jember | 69 |
| 4.4.3 | Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru <i>Summer Holiday</i> Jember | 71 |
| 4.5 | Keterbatasan Penelitian | 72 |
| BAB 5. PENUTUP | | |
| 5.1 | Kesimpulan | 74 |
| 5.2 | Saran | 74 |
| DAFTAR PUSTAKA | | 76 |
| LAMPIRAN | | 80 |

DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|---|----------------|
| 2.1 Penelitian Terdahulu | 24 |
| 4.1 Daftar Nama dan Jabatan Karyawan <i>Summer Holiday</i> Jember | 47 |
| 4.2 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 53 |
| 4.3 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Usia | 54 |
| 4.4 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir | 54 |
| 4.5 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Lama Bekerja | 55 |
| 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) | 56 |
| 4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Terhadap Motivasi Karyawan (X2) | 56 |
| 4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban Terhadap Budaya Organisasi(X3) | 57 |
| 4.9 Distribusi Frekuensi Jawaban Terhadap Kepuasan Kerja (Y) | 58 |
| 4.10 Hasil Pengujian Uji Validitas | 60 |
| 4.11 Hasil Pengujian Uji Reliabilitas | 61 |
| 4.12 Tabel Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda | 62 |
| 4.13 Hasil Uji Multikolinieritas | 64 |
| 4.14 Hasil Uji Statistik t | 66 |

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|---|----------------|
| 2.1 Lahirnya Budaya Organisasi | 18 |
| 2.2 Kerangka Konseptual | 27 |
| 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah | 41 |
| 4.1 Struktur Organisasi Summer Holiday Jember | 46 |
| 4.2 Hasil Uji Normalitas Data | 63 |
| 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas | 65 |



DAFTAR LAMPIRAN

| | Halaman |
|--|----------------|
| Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian | 80 |
| Lampiran 2. Lembar Kuisisioner | 81 |
| Lampiran 3. Daftar Pernyataan | 82 |
| Lampiran 4. Rekapitulasi Jawaban Kuisisioner Responden | 85 |
| Lampiran 5. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden | 87 |
| Lampiran 6. Uji Instrumen | 93 |
| Lampiran 7. Analisis Regresi Linier Berganda | 99 |
| Lampiran 8. Uji Asumsi Klasik | 101 |
| Lampiran 9. R Tabel | 104 |
| Lampiran 10. t Tabel | 105 |
| Lampiran 11. F Tabel | 107 |

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu tindakan pengaturan, pengendalian dan pengembangan karyawan melalui cara bekerja sama dengan pemimpin yang dapat mengatur dan membawa perusahaannya terarah maju mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan (Hasibuan, 2014:31). Era globalisasi saat ini menunjukkan bahwa perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan dan jasa pada perusahaan yang menyajikan perjalanan wisata di Kabupaten Jember mulai berkembang dan bertambah jumlahnya. Setiap perusahaan menawarkan berbagai keunggulan masing-masing kualitas yang dimiliki kepada calon pelanggan. Perusahaan-perusahaan penyedia pelayanan jasa perjalanan wisata di Jember saat ini mengalami persaingan yang cukup tinggi, hal ini membuat setiap perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif yang dapat membuat mereka *survive* dalam menjalankan bisnis mereka. Salah satu dari sekian banyak perusahaan biro perjalanan wisata yang ada di Jember peneliti memilih biro perjalanan wisata *Summer Holiday* Jember sebagai objek penelitian.

Setiap perusahaan beroperasi dengan menggunakan seluruh sumber daya yang ada untuk dapat menghasilkan produk baik barang atau jasa yang bisa dipasarkan. Dalam hal ini pengelolaan sumber daya yang dimiliki perusahaan meliputi salah satunya yaitu Sumber Daya Manusia (SDM) (Simamora, 2004:53). Jika suatu perusahaan tidak melakukan langkah strategi yang tepat dalam pengelolaan sumber daya manusianya, maka perusahaan tersebut akan ketinggalan dan melemah dengan kata lain akan bangkrut secara perlahan. Oleh sebab itu Sumber Daya Manusia (SDM) sangatlah penting dalam pengoptimalan kualitas kerja karyawannya agar kualitas perusahaan mendapatkan kepercayaan penuh dari setiap pelanggannya agar perusahaan tersebut tetap dapat mempertahankan kelangsungan hidup bisnisnya.

Menurut Sumarwan (dalam Rosa, 2008:71) mengatakan bahwa loyal tidaknya konsumen/pelanggan dilatarbelakangi oleh pembelajaran atau pengalaman mereka terhadap suatu perusahaan yang mereka datangi. Dapat

diartikan bahwa kualitas perusahaan sangatlah erat hubungannya dengan kepuasan dan kepercayaan pelanggan. Perusahaan yang memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap pelanggannya diartikan perusahaan tersebut memiliki kemampuan yang baik dalam mengelola sumber daya manusianya. Setiap perusahaan harus dapat melakukan strategi dalam mengelola sumber daya manusianya dengan tepat. Perusahaan yang berkompeten dalam industri pelayanan dan jasa diasumsikan bahwa perusahaan tersebut memiliki tingkat sumber daya manusia yang sangat kuat.

Perusahaan yang terbilang berhasil dalam mengelola sumber daya manusianya dapat dilihat dari tingkat kepuasan kerja karyawan. Jika kepuasan kerja dapat terwujud maka kinerja dari perusahaan tersebut dapat dikatakan berhasil dalam arti lain kontribusi karyawan kepada perusahaan akan baik, jadi perusahaan harus dapat mengatur sistem pengelolaan sumber daya manusia didalamnya, mulai dari segi gaya kepemimpinan yang ideal bagi setiap karyawannya yang mampu memotivasi karyawan mereka agar dapat bekerja secara agresif serta memiliki budaya organisasi yang telah ditaati betul oleh setiap karyawannya sehingga setiap karyawan memperoleh kepuasan kerja tersendiri dan nantinya akan berdampak pada keberhasilan perusahaan.

Menciptakan kepuasan kerja karyawan sangat tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika terdapat variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain; gaya kepemimpinan transformasional, Motivasi Karyawan dan budaya organisasi. Menurut Sutrisno (2009:74), kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan karyawan serta perusahaan. Untuk karyawan kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan hidup mereka, karena pekerjaan yang dikerjakannya dapat selesai sesuai tujuan dan tentunya mereka akan mendapatkan gaji yang sesuai, penghargaan, promosi dan lain-lain. Untuk perusahaan kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan

produktivitas dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya.

Kepuasan kerja dapat dikatakan tingkat rasa puas bagi setiap karyawan dengan memerhatikan imbalan apa yang telah mereka dapatkan, apakah sebanding dengan apa yang mereka kerjakan dalam suatu perusahaan. Sutrisno (2009:75) berpendapat kepuasan kerja mencerminkan perasaan karyawan terhadap hasil pekerjaannya. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja yang baik dapat dilihat mempunyai catatan kualitas kerja yang baik, prestasi kerja yang sangat baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki kepuasan kerja. Maka kepuasan kerja memiliki arti penting untuk memberikan kontribusi yang kondusif di perusahaan. Menurut Sutrisno (2009:77), kepuasan kerja yang tinggi merupakan ciri suatu perusahaan yang dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil gaya kepemimpinan yang efektif, dan motivasi kerja kepada karyawannya telah berhasil, serta budaya organisasi dalam perusahaan yang telah dijalankan oleh karyawan.

Faktor pertama yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan merupakan hal penting dalam keberlangsungan suatu perusahaan. Oleh sebab itu pemimpin suatu perusahaan harus dapat memilih gaya yang tepat untuk diterapkan kepada karyawannya. Gaya kepemimpinan yang dianut oleh perusahaan *Summer Holiday Jember* adalah gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Robbins dan Judge (2008:89), Gaya kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses kepemimpinan dimana pemimpin dan pengikutnya saling merangsang diri satu sama lain untuk penciptaan level yang tinggi dari motivasi yang dikaitkan dengan tugas pokok karyawan. Pada dasarnya gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan adalah faktor manusia yang mengikat suatu kelompok bersama-sama dan mendorong ke suatu tujuan. Dalam proses mengikat tentunya seorang pemimpin diharapkan dapat memicu para pengikutnya dengan gaya yang sesuai sehingga mereka mau melaksanakan tugas dengan benar, dan pemimpin juga perlu memperhatikan setiap kebutuhan dan keinginan setiap karyawannya. Macam-macam gaya kepemimpinan yang ada, gaya kepemimpinan

transformatifional diketahui memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan transformatifional memiliki visi ke depan untuk memulai inovasi dan pengaruh untuk mencapai kesuksesan dengan memberikan inspirasi dan mengaktifkan bawahan untuk melakukan lebih baik dari yang diharapkan. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformatifional akan lebih handal dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, hal ini akan membantu untuk mengembangkan kebanggaan, perhatian, rasa hormat dan perasaan kepada karyawannya agar terciptanya ide-ide sebagai fasilitas untuk aktualisasi diri yang mengarah pada meningkatnya tingkat kepuasan kerja karyawan (Thamrin, 2012). Suatu perusahaan erat hubungannya dipengaruhi oleh kepemimpinan dan kepuasan kerja. Pemimpin yang memimpin perusahaannya menggunakan gaya kepemimpinan transformatifional dijamin setiap karyawannya akan mendapatkan kepuasan kerja. Karena setiap karyawan merasa nyaman bekerja jika pimpinan perusahaannya dapat merangsang aura positif kepada mereka (Yaghoubpour, 2013). Jadi dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang dipimpinnya memiliki/memakai sistem gaya kepemimpinan transformatifional setiap karyawannya akan mendapatkan kepuasan kerja.

Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh *Summer Holiday* Jember memiliki visi dan misi yang inovatif untuk menunjang kualitas pelayanan perusahaan tersebut terhadap pelanggannya. Di bawah kepemimpinan Bapak Sjufa'at selaku Direktur dan Ibu Sri Sukartingsih selaku *General Manager* perusahaan dapat terarah maju ke depan dengan mementingkan kualitas pelayanan dan jasa terhadap pelanggannya. Dalam mengatur setiap karyawannya pemimpin *Summer Holiday* Jember selalu memberi arah dan tujuan yang inovatif dalam mengatur strategi.

Faktor kedua yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah motivasi karyawan. Pada hakekatnya motivasi karyawan sangat diperlukan pada setiap karyawan di suatu perusahaan agar segala urusan dan pekerjaan setiap karyawan dapat terselesaikan dengan baik sesuai dengan target dan tujuan setiap perusahaan. Menurut Hasibuan (dalam Sutrisno, 2009:111), Motivasi karyawan

adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Setiap pemimpin yang menginginkan perusahaannya maju dan terbilang sukses harus mampu membawa karyawannya dengan cara menumbuhkan motivasi karyawan setinggi-tingginya kepada mereka. Motivasi karyawan diharapkan dapat membuat setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan dari hasil pekerjaan untuk mencapai suatu tujuan. Apabila tujuan tersebut telah tercapai, maka akan tercapai pula kepuasan kerja pada setiap karyawan.

Motivasi kerja pada karyawan secara umum didefinisikan sebagai keadaan internal yang mencakup sebagian orang/karyawan untuk terlibat dalam perilaku tertentu. Motivasi karyawan adalah himpunan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan seorang karyawan untuk memilih tindakan dan terlibat dalam perilaku tertentu. Perilaku tersebut diketahui yaitu kepuasan kerja. Hal ini dapat dievaluasi oleh tingkat perasaan keterikatan, kewajiban, dan manfaat dalam bekerja dalam perusahaan (Zohra, 2014). Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan dapat dikatakan sebagai pendorong semangat kerja karyawan karena adanya suatu kebutuhan dari hasil pekerjaan untuk mencapai kepuasan kerja.

Motivasi karyawan yang terjadi pada *Summer Holiday* Jember dinilai kurang baik karena dapat dilihat dari faktor social yang terjadi, antar rekan sekerja kurang dapat berinteraksi dengan baik sehingga mengakibatkan suasana kerja kurang dapat diterima dan kurang mendapatkan motivasi dalam bekerja.

Selain gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi karyawan, faktor budaya organisasi juga ikut serta mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Menurut Ernie dan Kurniawan (2005:60), budaya organisasi merupakan cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian – bagian organisasi. Budaya organisasi penting untuk dipahami karena banyak pengalaman menunjukkan bahwa ternyata budaya organisasi tidak saja berbicara mengenai bagaimana sebuah perusahaan

menjalankan kegiatannya, tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana kinerja dan kepuasan kerja yang dicapai oleh sebuah perusahaan. Dengan demikian seluruh karyawan diharuskan dapat menyesuaikan diri dengan budaya dalam organisasi atau perusahaan, dengan dapat menyesuaikan diri maka akan timbul rasa kepuasan pada diri mereka.

Perusahaan yang terbilang sukses telah memanfaatkan nilai dalam mengembangkan dan mengelola budaya organisasi yang unik dan telah dimengerti atau dianut oleh karyawan. Budaya ini dapat dibentuk oleh pendiri perusahaan, atau timbul dari waktu ke waktu sebagai perusahaan yang menghadapi tantangan bahkan hambatan, ataupun dikembangkan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja perusahaan mereka. Maka karyawan lebih mendapatkan kepuasan kerja jika mereka telah paham benar dan sudah dapat mengituki atas budaya organisasi perusahaan yang ada (Azanza, 2013). Keberhasilan strategi perusahaan peran pemimpin perusahaan harus dapat memperhatikan kondisi berjalannya tempat kerja, hal ini yang dinamakan budaya organisasi. Tempat kerja yang efektif dan dapat diterima oleh setiap karyawan maka kepuasan kerja karyawan akan terwujud (Schiuma, 2012). Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang baik dan dapat diterapkan serta diterima oleh karyawan perusahaan maka kepuasan kerja akan terpenuhi.

Keadaan yang terjadi pada budaya organisasi *Summer Holiday* Jember kurang dapat diterapkan dengan baik oleh para karyawan, dapat dilihat beberapa karyawan kurang mampu untuk dapat berinisiatif dalam bekerja dan menyelesaikan masalah, mereka masih memerlukan bantuan dengan rekan sekerja bahkan bantuan dari pimpinan. Namun dalam hal ketepatan waktu dalam bekerja, dan pelayanan kepada pelanggan *Summer Holiday* Jember dinilai cukup bagus.

Faktor-faktor yang telah diketahui bahwa dapat mempengaruhi kepuasan kerja, tentunya untuk menyempurnakan penelitian ini dilakukan penelitian pada objek perusahaan biro perjalanan wisata *Summer Holiday* Jember berdasarkan dengan adanya penelitian terdahulu dengan beberapa variabel yang serupa. Peneliti memilih perusahaan *Summer Holiday* Jember dengan alasan perusahaan pelayanan jasa pejalanan wisata berhadapan langsung dengan kebutuhan

masyarakat luas, karena kebutuhan akan perjalanan sudah memasuki kebutuhan primer dalam era globalisasi saat ini. Persaingan bisnis yang semakin tinggi pada industri perjalanan wisata di Kabupaten Jember dapat diasumsikan setiap perusahaan memiliki masalah yang perlu untuk diteliti dalam pengelolaan sumber daya.

Biro perjalanan wisata *Summer Holiday* Jember merupakan perusahaan jasa travel yang telah memiliki banyak pelanggan setia di Kabupaten Jember. Biro perjalanan wisata *Summer Holiday* menawarkan berbagai macam layanan jasa diantaranya tour, travel, pemesanan tiket pesawat, dan perjalanan dinas. *Summer Holiday* Jember beralamat di kantor pusat di Jln. Otto Iskandar Dinata 21 Ajung Jember dan beroperasi di Jln. Letjen Suprpto 71 Kebonsari Jember. *Summer Holiday* Jember meliki kantor cabang Makassar beralamat di Perum Residence Minasa Indah B no 20 Makassar. Pengurus dan Staff Perusahaan yang ada pada *Summer Holiday* Jember antara lain; *Direktur, General Manager, Manager Finance, Manager Marketing, Manager Operasional, Manager HRD, Cashier, Supervisor Tour, Supervisor Retail Product, Team Sales dan Tour Leader.*

Summer Holiday Jember dituntut untuk selalu meningkatkan produktivitas karyawannya guna untuk memenuhi target dan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Produktifitas dapat diraih jika perusahaan dapat menciptakan kepuasan kerja bagi karyawannya. Namun kendala di faktor motivasi karyawan dan budaya organisasi yang kurang baik menyebabkan kepuasan kerja pada setiap karyawan tidak terpenuhi dikhawatirkan perusahaan akan kurang produktif. Peneliti berperan sebagai salah satu dari pelanggan menilai bahwa karyawan dari *Summer Holiday* Jember kurang adanya motivasi karyawan dalam dirinya dan pembekalan akan adanya budaya organisasi di dalam perusahaan yang kurang optimal. Kondisi ini menarik bagi peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut sebagai tugas akhir dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Karyawan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan *Summer Holiday* Jember” dan sekaligus diharapkan dapat memberikan kontribusi positif terhadap kemajuan perusahaan *Summer Holiday* Jember.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka identifikasi permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

- a. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan *Summer Holiday* Jember?
- b. Apakah motivasi karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan *Summer Holiday* Jember?
- c. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan *Summer Holiday* Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan uraian pada latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan *Summer Holiday* Jember.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan *Summer Holiday* Jember.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan *Summer Holiday* Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat antara lain bagi:

- a. Bagi *Summer Holiday* Jember
Untuk mengetahui mengenai kepemimpinan, motivasi karyawan, dan budaya organisasi yang dilakukan telah sesuai dengan yang diharapkan guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
- b. Bagi Akademisi
Untuk akademisi sendiri penelitian ini diharapkan akan membawa perkembangan terhadap dunia ilmu pengetahuan (intelektual) khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Karena dengan penelitian ini, akan semakin menambah referensi pengetahuan.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Untuk melakukan penelitian selanjutnya, penelitian ini menjadi tolak ukur seberapa besar gaya kepemimpinan transformasional, motivasi karyawan, dan budaya organisasi yang berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan dibandingkan dengan variabel-variabel lain.



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Edison *et al.*(2016:93), gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin bertindak dan bagaimana dia mempengaruhi karyawannya untuk mencapai suatu tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan transformasional adalah suatu proses pemimpin beserta karyawannya saling merangsang diri satu sama lain untuk menciptakan level yang tinggi dari moralitas dan motivasi yang dikaitkan dengan tugas pokok dan fungsi mereka (Robbins dan Judge, 2008:89). Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru (O’Leary, 2001: 49). Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mencakup upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja dan kepuasan kerja.

Gaya kepemimpinan transformasional menginspirasi karyawannya tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tapi juga mempercayai potensi mereka untuk menciptakan masa depan perusahaan yang lebih baik. Dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional karyawan akan merasa dipercaya, dihargai, dan akan selalu menghormati pemimpinnya. Gaya kepemimpinan seperti ini akan mampu membawa kesadaran para karyawan dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan erat yang sinergi, kepedulian antar pendapat, cita-cita bersama dan nilai-nilai moral (*moral values*).

a. Pedoman Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Yukl (2010:316), adapun pedoman gaya kepemimpinan transformasional:

- 1) Menyatakan visi yang jelas dan menarik
- 2) Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai
- 3) Bertindak secara optimistis
- 4) Memerlihatkan keyakinan terhadap karyawan
- 5) Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting
- 6) Memimpin dengan memberikan contoh positif
- 7) Memberikan kewenangan kepada karyawannya untuk mencapai visi tersebut

b. Karakter Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Edison *et al.* (2016:98), karakter dari gaya kepemimpinan transformasional:

- 1) Memiliki strategi yang jelas
Pemimpin memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi perusahaan serta dikomunikasikan dengan baik kepada karyawannya.
- 2) Kepedulian
Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh seluruh karyawannya dan memotivasinya, serta kepeduliannya terhadap lingkungan dari kenyamanan kerja
- 3) Merangsang karyawan
Pemimpin merangsang dan membantu karyawan untuk tujuan-tujuan positif dan mengajaknya menghindari hal-hal yang tidak produktif dengan pendekatan yang menyenangkan
- 4) Menjaga kekompakan tim
Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dengan cara memberikan toleransi kepada seluruh karyawannya

5) Menghargai perbedaan dan keyakinan

Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan kearah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan

c. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Yukl (2010:15), indikator dari gaya kepemimpinan transformasional adalah:

1) Karisma (*Idealized Influence*)

Pemimpin mampu memberikan contoh dalam berperilaku positif terhadap karyawannya.

2) Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin yang inspirasional mampu memberikan kata-kata yang memotivasi tentang pekerjaan kepada karyawannya.

3) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin mampu menunjukkan perilaku yang dapat mendorong karyawan untuk berpikir tentang masalah yang dihadapi dengan menggunakan inovasi baru.

4) Perhatian Secara individual (*Individualized Consideration*)

Pemimpin memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap karyawan untuk bekerja.

2.1.2 Motivasi Karyawan

Pengertian motivasi karyawan yang dikemukakan oleh Wexley dan Yukl (dalam Sutrisno, 2009:110) adalah pemberian atau penimbunan motif atau dapat pula diartikan sebagai hal keadaan menjadi motif. Jadi, motivasi karyawan adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Samsudin (2005:95) memberikan pengertian motivasi karyawan sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan memperahankan kehidupan.

Robbins (2002:55) mengemukakan bahwa motivasi karyawan 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. Sedangkan menurut Hasibuan (dalam Sutrisno, 2009:111), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan merupakan dorongan dari beberapa faktor luar dan dalam untuk seorang karyawan agar dapat memiliki semangat tinggi dalam bekerja dan mengeluarkan seluruh keahlian dan kecakapannya dalam bekerja untuk dapat berkontribusi penuh terhadap pekerjaannya atas perusahaan sehingga karyawan tersebut mendapatkan kepuasan kerja.

a. Prinsip-prinsip dalam motivasi kerja karyawan

Menurut Mangkunegara (2015:100), terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, sebagai berikut:

1) Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2) Prinsip komunikasi

Pemimpin mengomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, maka karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3) Prinsip mengakui andil bawahan.

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

b. Tujuan motivasi karyawan

Menurut Hasibuan (2014:97), tujuan motivasi kerja adalah:

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- 6) Mengefektifkan pengadakan karyawan
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 8) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 10) Memertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

c. Faktor-fator yang mempengaruhi motivasi karyawan

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Sutrisno (2009:116), faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ektern yang berasal dari karyawan.

1) Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

a) Keinginan untuk dapat hidup

Hal ini merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup. Untuk bertahan hidup setiap manusia akan berbuat apa saja semisal dengan bekerja mereka akan mendapatkan upah yang dipergunakan untuk membeli makanan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- (1) Memperoleh kompensasi yang memadai
- (2) Pekerjaan tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai
- (3) Kondisi kerja yang aman dan nyaman

b) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal semacam ini dapat dijumpai dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

c) Keinginan untuk diakui

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya untuk memperoleh uangnya itu pun ia harus bekerja keras.

d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Jika diperinci keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal berikut:

- (1) Adanya penghargaan terhadap prestasi
- (2) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- (3) Pimpinan yang adil dan bijaksana
- (4) Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat

e) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Dalam hal ini setiap karyawan selalu merasakan yang namanya kenaikan pangkat sampai menduduki tingkat paling atas atau pemimpin. Maka seseorang tersebut harus bekerja sangat giat untuk mendapatkan posisi yang diinginkannya.

2) Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

a) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan jelas akan memotivasi tersendiri bagi para karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik. Oleh karena itu, pemimpin yang mempunyai kreativitas yang tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawannya.

b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

Tidak jika terjadi sebaliknya, dari sini sangat jelas bahwa besar kecilnya kompensasi sangat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan

c) Supervisi yang baik

Bila supervisi menguasai lika-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat. Dengan demikian, peranan supervisor yang melakukan pekerjaan supervisi amat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

d) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan dengan mengorbankan segalanya jika yang bersangkutan merasa aman ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Karena setiap orang bekerja tidak hanya untuk satu hari melainkan hingga tua untuk mencukupi kehidupannya.

e) Peraturan yang fleksibel

Setiap karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja pada suatu perusahaan dengan peraturan yang jelas dan tidak terlalu bersifat mengekang dalam arti setiap karyawan tidak memiliki kebebasan dalam bertindak.

d. Indikator Motivasi Karyawan

Manurut Maslow (dalam Hasibuan,2003:165), ada beberapa indikator ialah:

1) Fisiologis atau kebutuhan fisik

Setiap karyawan mendapatkan gaji yang sesuai setiap bulan.

2) Keselamatan kerja

Adanya fasilitas keselamatan kerja dalam bekerja.

3) Sosial

Karyawan dapat berinteraksi/berkomunikasi dengan baik dengan rekan sekerja.

4) Aktualisasi diri

Karyawan mengeluarkan seluruh kemampuannya kedalam suatu pekerjaan dengan baik.

5) Penghargaan

Karyawan mendapatkan apresiasi atas prestasi kerjanya oleh rekan sekerja termasuk pemimpin.

2.1.3 Budaya Organisasi

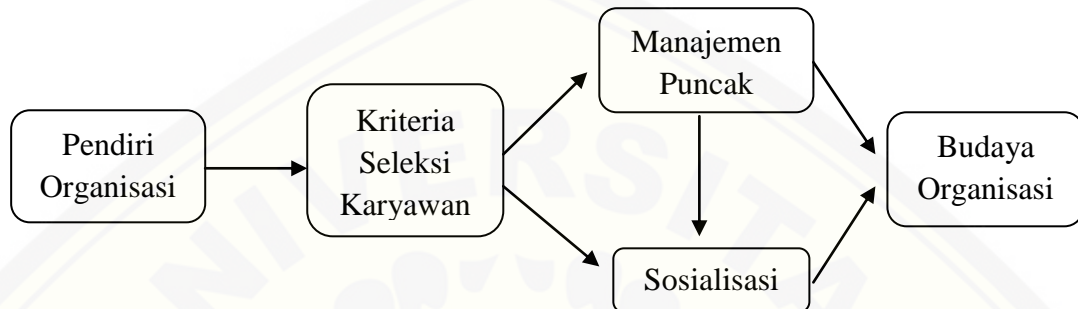
Menurut Robbins dan Coulter (2010:63) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan lingkungan yang diciptakan oleh pemimpin perusahaan bagi para karyawan dan pelanggannya yang memiliki himpunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama-sama. Budaya Organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah yang terjadi (Robert dalam Tika, 2006:5). Menurut Tosi *et al.* (dalam Munandar, 2001:263), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi karyawan berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi. Pada budaya organisasi seluruh karyawan menerima dan memahami tentang apa yang mereka alami dalam perusahaan. Setiap karyawan memiliki latar belakang yang berbeda dan bekerja pada jenjang kemampuan yang berbeda, mereka cenderung mengartikan dan mengutarakan budaya organisasi dengan cara yang sama.

Budaya organisasi bertujuan agar seluruh karyawan dalam perusahaan mematuhi dan berpedoman nilai dan norma yang berlaku di perusahaan. Budaya organisasi lahir dan berkembang berawal dari visi para pendiri suatu perusahaan

dengan cara mengomunikasikan gagasan mereka tentang seperti apa organisasi yang dianggap ideal kepada para penerusnya.

Berikut alur lahirnya dari budaya organisasi:



Gambar 2.1: Lahirnya Budaya Organisasi

Sumber: Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter

a. Manfaat Budaya Organisasi

Menurut Edison *et al.*(2016:129) manfaat dari budaya organisasi adalah:

- 1) Memberikan nuansa yang membedakan dengan perusahaan lain dan kesan tersendiri sehingga memberikan citra positif bagi perusahaan di mata pelanggan.
- 2) Memiliki simbol dan nilai-nilai yang menjadi kebanggaan anggota yang ada di dalamnya.
- 3) Membimbing perilaku-perilaku anggotanya ke arah pemikiran konstruktif, berkontribusi positif, dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.
- 4) Membangun kerja sama tim yang solid dan rasa kebersamaan yang tinggi sesama anggota.

b. Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi menurut Edison *et al.*(2016:131) adalah:

- 1) Kesadaran diri
Karyawan menaati setiap peraturan yang ada dalam perusahaan.
- 2) Keagresifan
Karyawan selalu memiliki inisiatif pada pekerjaan tanpa selalu tergantung pada petunjuk pemimpin.
- 3) Kepribadian
Karyawan bersikap saling menghormati atas perbedaan pendapat terhadap rekan sekerja.
- 4) Performa
Karyawan bekerja sepenuh hati dalam melayani seorang pelanggan.
- 5) Orientasi tim
Karyawan melaksanakan tugas-tugas dalam tim dengan berdiskusi bersama.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2009:74), kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Menurut Handoko (2001:193), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sedangkan menurut Gibson *et al.* (dalam Edison *et al.*, 2016:213) menjelaskan bahwa kepuasan kerja ialah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Sikap ini berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya.

Dapat diartikan bahwa kepuasan kerja merupakan wujud dari perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan ciri suatu organisasi yang dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil kepemimpinan yang efektif. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan

frustasi. Sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

a. Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Dalam suatu perusahaan ketidakpuasan kerja dapat ditunjukkan melalui berbagai cara, Robbins dan Judge (2007:200) menerangkan ada 4 respon yang berbeda satu sama lain, dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) *Exit*, Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan perusahaan, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.
- 2) *Voice*, Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan kerja.
- 3) *Loyal*, Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi yang membaik, misalnya menunggu organisasi atau perusahaan melakukan perbaikan
- 4) *Neglect*, Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif dengan membiarkan kondisi memburuk, misalnya datang terlambat atau mangkir, motivasi menurun dan melakukan perilaku menyimpang lainnya.

b. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Gibson *et al.* (dalam Edison *et al.*, 2016:213), indikator prestasi kerja adalah:

- 1) Finansial
Selain gaji setiap bulan, karyawan mendapatkan bonus/tunjangan dari pekerjaannya.
- 2) Pekerjaan
Pekerjaan yang diberikan sudah sesuai dengan kemampuan karyawan.
- 3) Kesempatan Promosi
Karyawan mendapatkan potensi untuk maju sebagai ajang promosi ke tingkat selanjutnya.

4) Penyelia

Tindakan dari penyelia/*supervisor* menunjukkan minat positif pada pekerjaan karyawan.

5) Rekan sekerja

Keadaan dimana rekan sekerja menunjukkan sikap mendukung pekerjaan antar sesama karyawan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian pertama dilakukan oleh Thamrin (2012). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan performa karyawan. Variabel yang digunakan adalah gaya kepemimpinan transformasional (X1), komitmen organisasi (X2) sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja (Y1), performa karyawan (Y2) sebagai variabel terikat.

Penelitian kedua dilakukan oleh Schiuma (2012). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui dampak dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pekerja pengetahuan. Variabel yang digunakan adalah budaya organisasi (X) sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja (Y) sebagai variabel terikat.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Yaghoubipoor (2013). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui dampak hubungan antara dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan tradisional terhadap kepuasan kerja perusahaan automobile iran. Variabel yang digunakan adalah gaya kepemimpinan transformasional (X1), gaya kepemimpinan tradisional(X2) sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja (Y) sebagai variabel terikat.

Penelitian keempat dilakukan oleh Azanza *et al.* (2013). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan otentik dan budaya organisasi sebagai pengemudi terhadap kepuasan kerja karyawan. Variabel yang digunakan adalah kepemimpinan otentik (X1), budaya

organisasi (X2) sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja (Y) sebagai variabel terikat.

Penelitian kelima dilakukan oleh Yahdi (2014). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja fisik dan beban kerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan di Kantor Kecamatan Kencong Kabupaten Jember. Metode penelitian menggunakan analisis regresi linier berganda. Variabel yang digunakan adalah Kepemimpinan (X1), Budaya organisasi (X2), Lingkungan kerja fisik (X3), Beban kerja (X4) sebagai variabel bebas, dan Kepuasan Kerja (Y) sebagai variabel terikat.

Penelitian keenam dilakukan oleh Dharmala (2014). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang. Metode penelitian menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Variabel yang digunakan adalah Kompensasi (X1), Motivasi Kerja (X2) sebagai variabel bebas, dan Kepuasan kerja (Y1), Kinerja karyawan (Y2) sebagai variabel terikat.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh Aditya (2015). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember. Metode penelitian menggunakan analisis regresi linier berganda. Variabel yang digunakan adalah Kepemimpinan (X1), Karakteristik Pekerjaan (X2), Budaya Organisasi (X3), sebagai variabel bebas, dan Kepuasan Kerja (Y) sebagai variabel terikat.

Penelitian kedelapan dilakukan oleh Prayudi (2015). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV Combustions Technologies Asia Nusantara. Metode penelitian menggunakan analisis regresi linier berganda. Variabel yang digunakan adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Kompensasi (X2), Lingkungan

Kerja (X3) sebagai variabel bebas, dan Kepuasan Kerja (Y1) sebagai variabel terikat.

Penelitian kesembilan dilakukan oleh Zohra *et al.* (2016). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui hubungan motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja angkatan polisi wanita. Variabel yang digunakan adalah motivasi kerja (X1), komitmen organisasi (X2) sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja (Y) sebagai variabel terikat.

Penelitian kesepuluh dilakukan oleh Gagas (2016). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh stres kerja dan motivasi kerja serta kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Tunas Artha Gardatama (TAG) Cabang Jember. Metode penelitian menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda. Variabel yang digunakan adalah Stres Kerja (X1), Motivasi Kerja (X2), Kompensasi (X3) sebagai variabel bebas, dan Kepuasan kerja (Y1), sebagai variabel terikat.

Penelitian kesebelas dilakukan oleh Nurianzah (2016). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja serta motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso. Metode penelitian menggunakan analisis regresi linier berganda. Variabel yang digunakan adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Disiplin Kerja (X2), Motivasi kerja (X3) sebagai variabel bebas, dan Kepuasan Kerja (Y1) sebagai variabel terikat.

Tabel 2.1: Penelitian terdahulu

| No | Nama Peneliti (tahun) | Variabel-variabel Penelitian | Metode Analisis | Hasil (Kesimpulan) |
|----|-----------------------------|--|---|--|
| 1. | Thamrin (2012) | Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Komitmen Organisasi (X2), Kepuasan Kerja (Y1), Performa Karyawan (Y2) | Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>) | Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja |
| 2. | Schiuma (2012) | Budaya Organisasi (X), Kepuasan Kerja (Y) | Analisis Regresi Linier | Budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja |
| 3. | Yaghoubipoor (2013) | Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Gaya Kepemimpinan Tradisional (X2), Kepuasan Kerja (Y) | <i>SEM Analysis</i> | Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja |
| 4. | Azanza <i>et al.</i> (2013) | Kepemimpinan Otentik (X1), Budaya Organisasi (X2), Kepuasan Kerja (Y) | Analisis Regresi Linier | Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja |

Lanjutan Tabel 2.1: Penelitian terdahulu

| No | Nama Peneliti (tahun) | Variabel-variabel Penelitian | Metode Analisis | Hasil (Kesimpulan) |
|----|----------------------------|---|---|--|
| 5. | Yahdi (2014) | Kepemimpinan (X1), Budaya organisasi (X2), Lingkungan kerja fisik (X3), Beban kerja (X4), Kepuasan Kerja (Y) | Analisis Regresi Linier Berganda | Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. |
| 6. | Dharmala (2014) | Kompensasi (X1), Motivasi Kerja (X2) Kepuasan Kerja (Y1) Kinerja Karyawan (Y2) | Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>) | Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan |
| 7. | Aditya (2015) | Kepemimpinan (X1), Karakteristik Pekerjaan (X2), Budaya Organisasi (X3), Kepuasan Kerja (Y1) | Analisis Regresi Linier Berganda | Budaya Organisasi positif berpengaruh terhadap kepuasan kerja |
| 8. | Prayudi (2015) | Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Kompensasi (X2), Lingkungan Kerja (X3) Kepuasan Kerja (Y1) | Analisis Regresi Linier Berganda | Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja |
| 9. | Zohra <i>et al.</i> (2016) | Motivasi Kerja (X1), Komitmen Organisasi (X2), Kepuasan Kerja (Y) | Analisis Regresi Linier | Motivasi kerja berhubungan positif terhadap kepuasan kerja |

Lanjutan Tabel 2.1: Penelitian terdahulu

| No | Nama Peneliti (tahun) | Variabel-variabel Penelitian | Metode Analisis | Hasil (Kesimpulan) |
|-----|-----------------------|--|----------------------------------|---|
| 10. | Gagas (2016) | Stres Kerja (X1), Motivasi Kerja (X2), Kompensasi (X3), Kepuasan Kerja (Y1) | Analisis Regresi Linier Berganda | Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja |
| 11. | Nuriazah (2016) | Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Disiplin Kerja (X2), Motivasi kerja (X3), Kepuasan Kerja (Y1) | Analisis Regresi Linier Berganda | Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. |

Sumber: Thamrin (2012), Schiuma (2012), Yaghoubipoor (2013), Azanza *et al.* (2013), Yahdi (2014), Dharmala (2014), Aditya (2015), Prayudi (2015), Zohra *et al.* (2016), Gagas (2016), Nuriazah (2016).

2.3 Kerangka Konseptual

Menurut (Ferdinand, 2006:24). Kerangka konseptual adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang akan diteliti. Kerangka konseptual dalam penelitian ini bertujuan untuk mempermudah dalam menganalisis pengaruh dari setiap variabel terikat.

Gaya Kepemimpinan transformasional adalah suatu rangsangan pekerjaan antara pemimpin kepada karyawannya untuk menciptakan motivasi

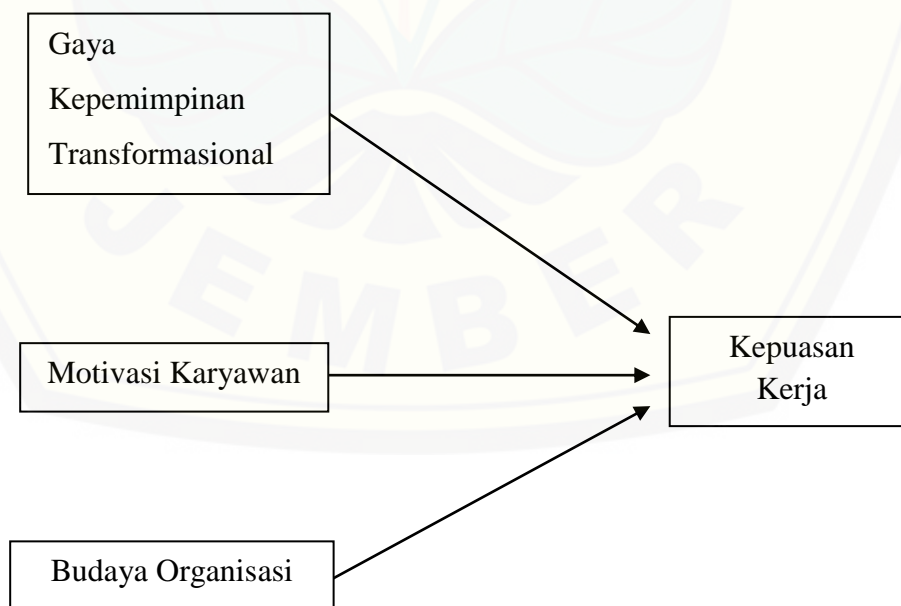
yang dikaitkan dengan pekerjaan mereka sehingga karyawan mendapatkan kepuasan kerja (Yukl, 2010:53).

Motivasi karyawan adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan kerja (Hasibuan, 2014:95).

Budaya organisasi merupakan “apa yang dirasakan, diyakini, dan dijalani” oleh sebuah perusahaan yang memiliki nilai-nilai dan norma yang harus ditaati oleh setiap karyawan (Ernie dan Kurniawan, 2005:72). Sehingga budaya organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja ialah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Sikap ini berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya yang didasari dari beberapa faktor yang mempengaruhi (Gibson *et al.*, dalam Edison *et al.*, 2016:213). Faktor-faktor tersebut adalah gaya kepemimpinan transformasional, motivasi karyawan, dan budaya organisasi.

Dari penjelasan di atas dapat diartikan kedalam kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.2 : Kerangka Konseptual

Keterangan : ————— parsial

2.4 Hipotesis

Berdasarkan tinjauan teori yang telah dijelaskan serta hasil penelitian terdahulu yang merupakan data empiris, maka dapat diketahui hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan transformasional seorang pemimpin yang efektif untuk karyawannya dapat menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi (Edison *et al.*, 2016:213). Tingkat keberhasilan ataupun kegagalan dalam mencapai tujuan suatu perusahaan banyak ditentukan oleh gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam mengelola sumber daya manusia yang ada. Pada penelitian Nurianzah (2016) mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja serta motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Maka hipotesis yang dapat disimpulkan adalah:

H1 :Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja *Summer Holiday Jember*.

b. Pengaruh Motivasi Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi dan akhirnya dapat mencapai kepuasan kerja. Hasil penelitian Dharmala (2014) pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Maka hipotesis yang dapat disimpulkan adalah:

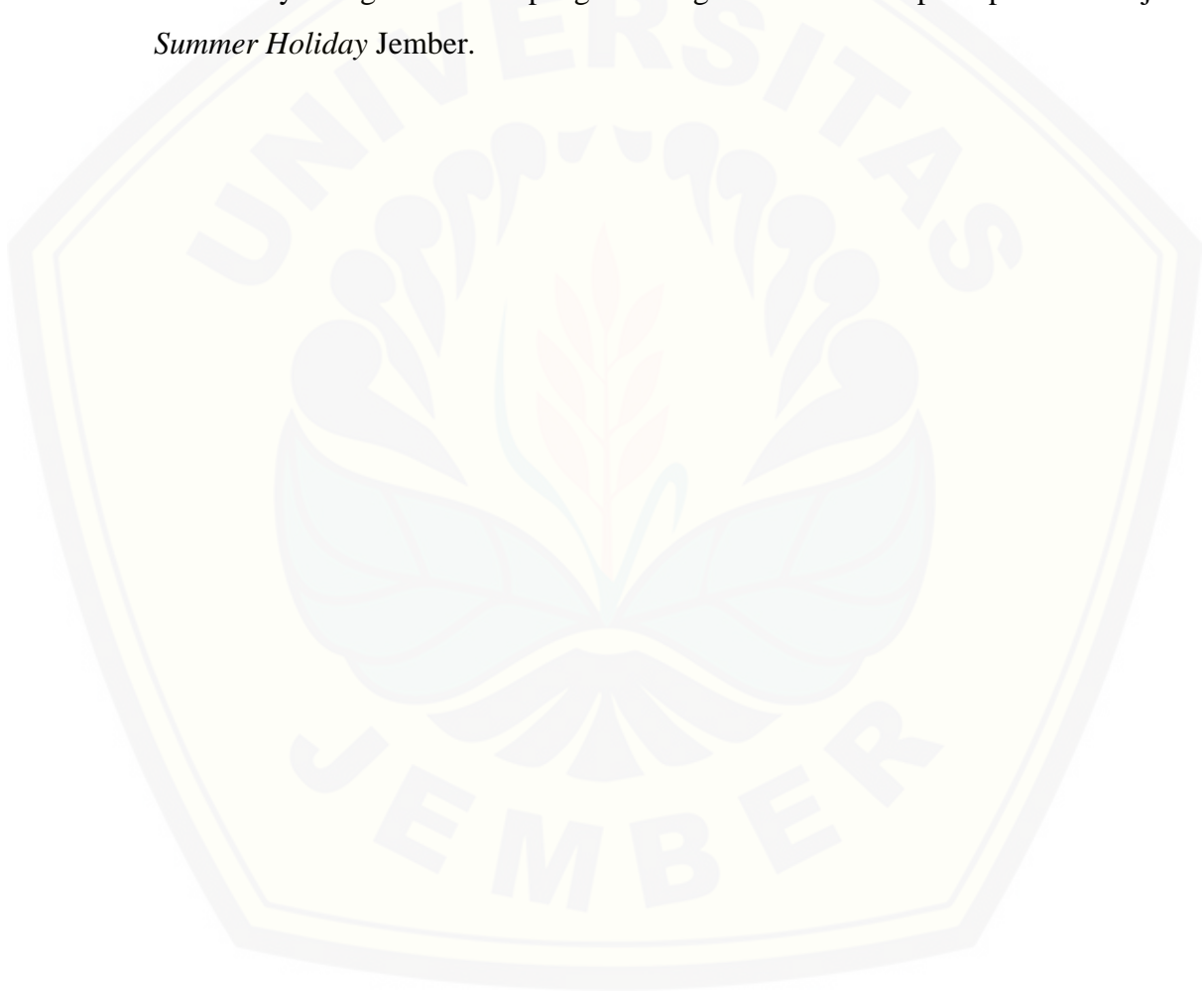
H2 :Motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja *Summer Holiday Jember*.

c. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Pada dasarnya budaya organisasi merupakan “apa yang dirasakan, diyakini, dan dijalani” oleh sebuah perusahaan yang memiliki nilai-nilai dan

norma yang harus ditaati oleh setiap karyawan (Ernie dan Kurniawan, 2005:72). Sehingga dengan kondisi tersebut budaya organisasi dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian dari Yahdi (2014) mengenai pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja fisik dan beban kerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Maka hipotesis yang dapat disimpulkan adalah:

H3 :Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja *Summer Holiday Jember*.



BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, penelitian ini menjelaskan mengenai hubungan dan pengaruh antar variabel sehingga termasuk ke dalam penelitian *explanatory research*. Menurut Ghozali (2005:5) *explanatory research* yaitu metode penelitian untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Metode penelitian yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi karyawan, dan budaya organisasi sebagai variabel bebas, dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi karyawan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan biro perjalanan wisata *Summer Holiday Jember*.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2008:115) menerangkan populasi adalah suatu kumpulan keseluruhan terdiri atas objek / subyek yang memiliki kualitas dan tipe-tipe tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk ditelaah dan kemudian diambil kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan pimpinan *Summer Holiday Jember* yang berjumlah 36 orang.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin kita meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu kita membentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel (Ferdinand, 2006:223). Metode yang digunakan dalam pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah metode sensus yaitu teknik penentuan sampel apabila seluruh anggota populasi diteliti secara keseluruhan (Sugiyono, 2014:85). Tidak ada sampel dalam penelitian ini karena populasi hanya 36 orang.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kuantitatif yaitu data yang diolah dalam bentuk angka-angka, baik secara langsung diambil dari hasil penelitian maupun hasil pengolahan dari data kualitatif menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor sesuai skala likert kepada responden. Data ini yang akan dipergunakan untuk menentukan analisis pengaruh antar variabel yang mengemukakan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi karyawan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

3.3.2 Sumber Data

- a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari objek yang akan dilakukan penelitian, data tersebut diperoleh dari wawancara maupun penyebaran kuisioner pada responden yang bersangkutan (Suliyanto, 2005:6).
- b. Data Sekunder, yaitu data yang diolah secara tidak langsung atau diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi, dan sudah diolah serta dipublikasikan oleh pihak lain (Suliyanto, 2005:6), misalnya dokumen, literatur, buku, laporan, serta bacaan lain yang mendukung penelitian ini.

3.4 Identifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian adalah:

- a. Variabel Independen (X), yaitu variabel yang mempengaruhi variabel dependen (Y), baik berpengaruh positif, maupun berpengaruh negatif (Ferdinand, 2006:26).

Variabel independen atau variabel bebas dalam penelitian ini adalah:

- a. Variabel X_1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional
- b. Variabel X_2 : Motivasi Karyawan
- c. Variabel X_3 : Budaya Organisasi
- d. Variabel Dependen (Y), yaitu variabel yang menjadi pokok utama atau pusat perhatian oleh peneliti. (Ferdinand, 2006:26). Variabel dependen atau variabel terikat dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja.

3.5 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel

Berdasarkan identifikasi variabel diatas, maka definisi operasional variabel dan skala pengukuran variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

3.5.1 Variabel Bebas (X)

a. Variabel Bebas (X)

1) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan tindakan seorang pemimpin yang dapat memberikan contoh dan perilaku positif kepada bawahannya serta mampu bekerja secara bersama-sama dengan bawahan agar perusahaan dapat berjalan dengan baik untuk mencapai suatu tujuan (Robbins dan Judge, 2008:89).

Skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional adalah skala likert.

Menurut Yukl (2010:15) indikator dari gaya kepemimpinan transformasional adalah:

a) Karisma (*Idealized Influence*)

Pemimpin mampu memberikan contoh dalam berperilaku positif terhadap karyawannya.

b) Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin yang inspirasional mampu memberikan kata-kata yang memotivasi tentang pekerjaan kepada karyawannya.

c) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin mampu menunjukkan perilaku yang dapat mendorong karyawan untuk berpikir tentang masalah yang dihadapi dengan menggunakan inovasi baru.

d) Perhatian Secara individual (*Individualized Consideration*)

Pemimpin memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap karyawan untuk bekerja dalam hal ini pemimpin bertindak selaku pelatih (*coach*) sekaligus penasihat (*mentor*).

2) Motivasi Karyawan

Motivasi karyawan merupakan dorongan dalam diri karyawan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien sehingga dapat memberikan kontribusi yang besar kepada perusahaan (Hasibuan dalam Sutrisno, 2009:111).

Skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur motivasi karyawan adalah skala likert.

Manurut Maslow (dalam Hasibuan, 2003:165), ada beberapa indikator motivasi karyawan ialah:

a) Fisiologis atau kebutuhan fisik

Setiap karyawan mendapatkan gaji yang sesuai setiap bulan.

b) Keselamatan kerja

Adanya fasilitas keselamatan kerja dalam bekerja.

c) Sosial

Karyawan dapat berinteraksi/berkomunikasi dengan baik dengan rekan sekerja.

d) Aktualisasi diri

Karyawan mengeluarkan seluruh kemampuannya dalam mengerjakan suatu pekerjaan dengan baik.

e) Penghargaan

Karyawan mendapatkan apresiasi atas prestasi kerjanya oleh rekan sekerja termasuk pemimpin.

3) Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan lingkungan pada perusahaan yang memiliki nilai dan norma yang diciptakan oleh pemimpin perusahaan bagi para karyawan agar tercapainya tujuan suatu perusahaan (Robbins dan Coulter, 2010:63).

Skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi adalah skala likert.

Indikator budaya organisasi menurut Edison *et al.*(2016:131) adalah:

a) Kesadaran diri

Karyawan menaati setiap peraturan yang ada dalam perusahaan.

b) Keagresifan

Karyawan selalu memiliki inisiatif pada pekerjaan tanpa selalu tergantung pada petunjuk pemimpin.

c) Kepribadian

Karyawan bersikap saling menghormati atas perbedaan pendapat terhadap rekan sekerja.

d) Performa

Karyawan bekerja sepenuh hati dalam melayani seorang pelanggan.

e) Orientasi tim

Karyawan melaksanakan tugas-tugas dalam tim dengan diskusi sehingga permasalahan yang ada di dalam tim diselesaikan secara bersama

b. Variabel Terikat (Y)

1) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan persepsi seorang karyawan terhadap pekerjaan yang telah ia kerjakan (Gibson *et al.*, dalam Edison *et al.*, 2016:213).

Skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah skala likert.

Menurut Gibson *et al.* (dalam Edison *et al.*, 2016:213), indikator prestasi kerja adalah:

a) Finansial

Selain gaji setiap bulan, karyawan mendapatkan bonus/tunjangan dari pekerjaannya.

b) Pekerjaan

Pekerjaan yang diberikan sudah sesuai dengan kemampuan karyawan.

c) Kesempatan Promosi

Karyawan mendapatkan potensi untuk maju sebagai ajang promosi ke tingkat selanjutnya.

d) Penyelia

Tindakan dari penyelia/*supervisor* menunjukkan minat positif pada pekerjaan karyawan.

e) Rekan sekerja

Keadaan dimana rekan sekerja menunjukkan sikap mendukung pekerjaan antar sesama karyawan.

3.6 Metode Analisa Data

3.6.1 Menentukan Nilai Variabel Penelitian

Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert karena didasarkan pada penjumlahan sikap responden dalam merespon pernyataan. Dalam hal ini responden diminta untuk menyatakan setuju atau tidak setuju terhadap setiap pernyataan.

Setiap pernyataan yang diajukan kepada responden terdiri dari 5 kategori jawaban pada variabel-variabel berikut:

a. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

Pada variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki empat indikator dan setiap jawaban tersebut akan diberi skor seperti berikut:

- 1) Sangat Setuju (SS) : skor 5
- 2) Setuju (S) : skor 4
- 3) Tidak Tahu (TT) : skor 3
- 4) Tidak Setuju (TS) : skor 2
- 5) Sangat Tidak Setuju (STS) : skor 1

b. Motivasi Karyawan (X2)

Pada variabel motivasi karyawan memiliki lima indikator dan setiap jawaban tersebut akan diberi skor seperti berikut:

- 1) Sangat Setuju (SS) : skor 5
- 2) Setuju (S) : skor 4
- 3) Tidak Tahu (TT) : skor 3
- 4) Tidak Setuju (TS) : skor 2
- 5) Sangat Tidak Setuju (STS) : skor 1

c. Budaya Organisasi (X3)

Pada variabel budaya organisasi memiliki lima indikator dan setiap jawaban tersebut akan diberi skor seperti berikut:

- 1) Sangat Setuju (SS) : skor 5
- 2) Setuju (S) : skor 4
- 3) Tidak Tahu (TT) : skor 3
- 4) Tidak Setuju (TS) : skor 2
- 5) Sangat Tidak Setuju (STS) : skor 1

d. Kepuasan Kerja (Y)

Pada variabel budaya organisasi memiliki lima indikator dan setiap jawaban tersebut akan diberi skor seperti berikut:

- 1) Sangat Setuju (SS) : skor 5
- 2) Setuju (S) : skor 4
- 3) Tidak Tahu (TT) : skor 3
- 4) Tidak Setuju (TS) : skor 2
- 5) Sangat Tidak Setuju (STS) : skor 1

3.6.2 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui data dalam penelitian tergolong valid atau tidak. Suatu kuisioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut. Jadi uji validitas ingin mengukur apakah pernyataan pada kuisioner yang dibuat sudah benar dan dapat diukur untuk diteliti lebih lanjut (Ghozali, 2013:52).

Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*. Dalam menentukan r_{tabel} menggunakan rumus:

$$Df = n - 2$$

Keterangan :

Df = *Degree of Freedom* atau Derajat Kebebasan

n = Jumlah Data Responden

Dasar pengambilan keputusan :

- 1) Jika r_{hitung} positif, serta $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$, maka variabel tersebut valid.
- 2) Jika r_{hitung} positif, serta $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$, maka variabel tersebut tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2013:47) uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah data dalam penelitian sudah menunjukkan keadaan objek yang sesungguhnya atau tidak. Suatu variabel dikatakan reliabel bila memberikan nilai *Cronboach Alpha* lebih besar dari 0,60. Sebaliknya jika nilai *Cronbach Alpha* kurang dari 0,60 maka variabel tersebut tidak reliabel.

3.6.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda merupakan pengembangan dari regresi linier sederhana, yaitu sama-sama alat yang dapat digunakan untuk memprediksi permintaan dimana yang akan datang berdasarkan data masa lalu atau untuk mengetahui pengaruh satu atau lebih variabel bebas (independen) terhadap satu variabel tak bebas (dependen). Perbedaan penerapan metode ini hanya terletak pada jumlah variabel bebas yang digunakan. Penerapan regresi linier berganda jumlah variabel bebas yang digunakan lebih dari satu yang mempengaruhi satu variabel tak bebas (Siregar, 2013:301).

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada *Summer Holiday* Jember dengan menggunakan analisis regresi linear berganda.

Rumus persamaan regresi linier berganda:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan :

| | |
|-----------------------------|---|
| A | = konstanta |
| $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ | = koefisien regresi |
| X_1 | = variabel gaya kepemimpinan transformasional |
| X_2 | = variabel motivasi kerja |
| X_3 | = variabel budaya organisasi |
| Y | = variabel kepuasan kerja |
| e | = kesalahan (<i>error</i>) |

3.6.4 Uji Asumsi Klasik

Model regresi dikatakan baik tidak sekedar dilihat dari goodness of fit suatu model, model yang baik juga harus bebas dari penyimpangan asumsi klasik. Penyimpangan asumsi klasik terdiri dari:

a. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2013:160) uji normalitas bertujuan untuk menguji dan mengetahui apakah dalam model regresi suatu penelitian, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Dasar pengambilan keputusan memenuhi normalitas atau tidak, sebagai berikut:

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

b. Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2013:105) Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas didalam model regresi adalah sebagai berikut:

Multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Untuk menguji adanya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai VIF dan nilai *tolerance* masing-masing variabel bebasnya. Jika $VIF < 5$ dan nilai *tolerance* $> 0,01$ maka model regresi tersebut tidak terjadi multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2013:139) Uji heteroskedastisitas diunakan untuk mengetahui apakah terjadi kesalahan dalam uji asumsi klasik. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Dasar analisis yaitu:

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

3.6.5 Uji Hipotesis

Uji Hipotesis dilakukan melalui uji t untuk uji hipotesis secara parsial, dan analisis koefisien determinasi untuk melihat besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen.

a. Uji Statistik t

Analisis ini digunakan untuk membuktikan signifikan tidaknya antara pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan *Summer Holiday* Jember.

Formulasi hipotesis uji t:

- 1) Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, jadi variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
- 2) Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, jadi variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
- 3) *Level of significane 5%*

b. Uji R^2 (Koefisien Determinasi)

Uji ini menyatakan seberapa jauh kemampuan suatu model untuk menjelaskan variasi variabel dependen. Metode ini ditempuh dengan meregresikan setiap variabel independen dengan variabel independen lainnya, dengan tujuan untuk mengetahui nilai koefisien r^2 untuk setiap variabel yang diregresikan. Selanjutnya nilai r^2 tersebut dibandingkan dengan nilai koefisien determinasi R^2 (Priyatno, 2012:154).

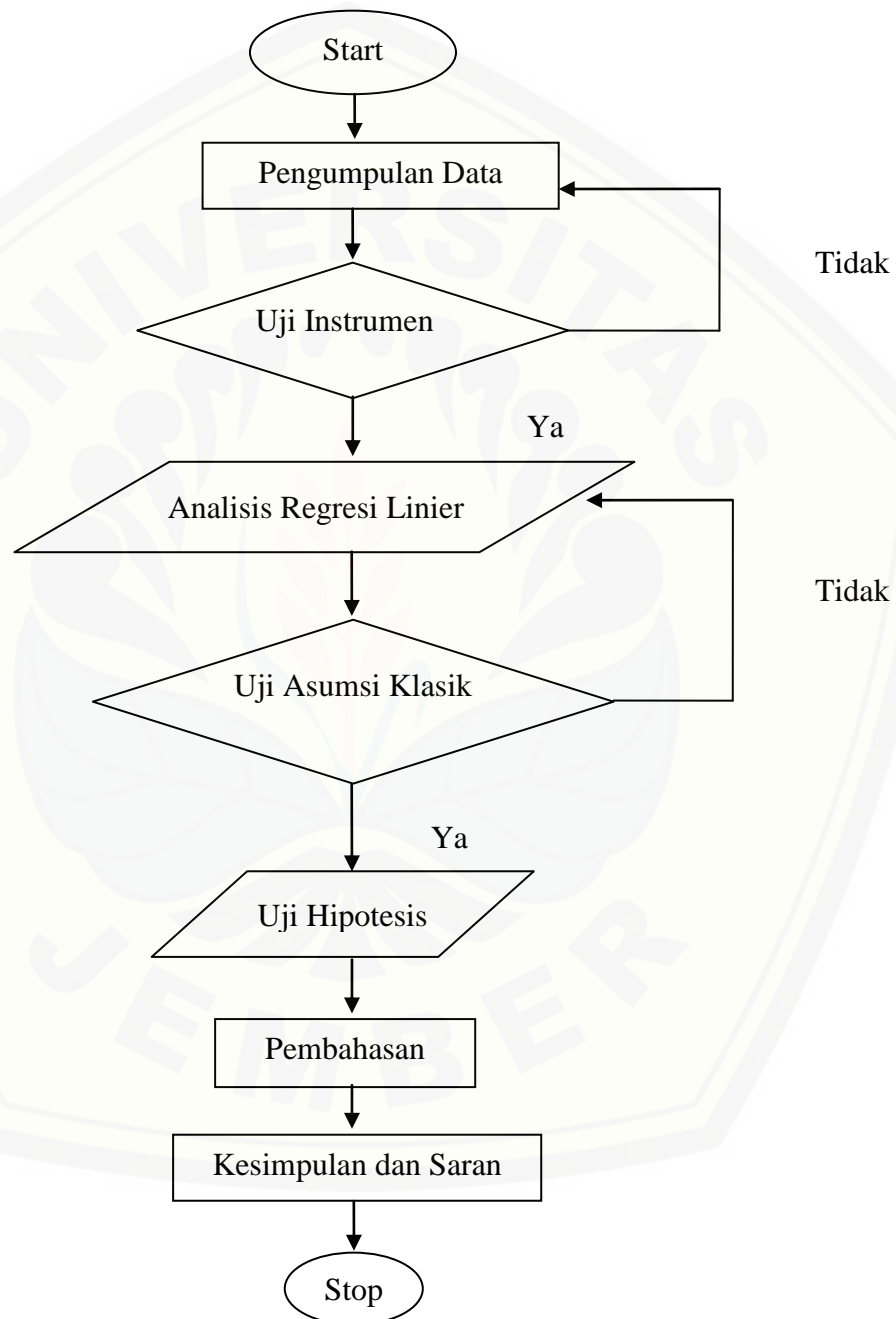
Nilai dari uji ini adalah nol (0) dan satu (1). Koefisien Determinasi mengukur seberapa besar pengaruh variabel independen secara keseluruhan terhadap naik turunnya variasi nilai variabel dependen. Bila $R = 0$ berarti diantara variabel bebas (independen) dengan variabel terikat (dependen) tidak ada hubungannya, sedangkan bila $R = 1$ berarti antara variabel bebas dengan variabel terikat mempunyai hubungan kuat (Ghozali, 2005:90).

Untuk memudahkan melakukan interpretasi mengenai kekuatan hubungan antara dua variabel diberi tingkatan criteria sebagai berikut (Priyatno, 2012:155).

- a. 0 : Tidak ada korelasi antara dua variabel
- b. 0 – 0,25 : Korelasi sangat lemah
- c. 0,25 – 0,50 : Korelasi cukup
- d. 0,50 – 0,75 : Korelasi kuat
- e. 0,75 – 0,99 : Korelasi sangat kuat
- f. 1 : Korelasi sempurna

3.7 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah bertujuan untuk menjelaskan tahap-tahap penelitian yang disajikan dalam bentuk gambar.



Gambar 3.1 : Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan:

- a. Start yaitu tahap persiapan atau tahap awal persiapan materi sebelum melakukan penelitian.
- b. Pengumpulan data yaitu pada tahap ini dilakukan pengumpulan data melalui penyebaran kuisisioner pada responden yang telah diisi untuk mendapatkan data primer maupun sekunder.
- c. Uji instrumen yaitu uji yang digunakan untuk mengetahui validitas penyebaran kuisisioner dan untuk mengetahui konsisten hasil skala pengukuran. Jika tidak valid maka perlu dilakukan perbaikan ulang.
- d. Analisis regresi linier berganda yaitu untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).
- e. Uji asumsi klasik yaitu dalam penelitian ini meliputi uji normalitas data, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Apabila terjadi multikolenieritas dalam uji ini maka perlu dilakukan penghitungan ulang pada regresi.
- f. Uji hipotesis yaitu untuk menguji signifikan atau tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam pengujian ini menggunakan uji t.
- g. Pembahasan yaitu menjelaskan hasil dari penelitian sesuai dengan hasil uji hipotesis sebelumnya yang telah dilakukan.
- h. Kesimpulan dan Saran yaitu menarik suatu kesimpulan dari hasil pembahasan berdasarkan analisis yang telah dilakukan dan memberikan saran sesuai dengan hasil penelitian.
- i. Stop yaitu hasil akhir dalam penelitian yang dilakukan.

BAB 5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan terhadap responden pada *Summer Holiday* Jember maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a. Terdapat pengaruh signifikan positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan besar pengaruh 0,524 atau 52,4% dengan tingkat signifikansi ($\alpha = 5\%$). Artinya apabila gaya kepemimpinan transformasional diterapkan dengan baik maka akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan.
- b. Terdapat pengaruh signifikan positif antara motivasi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan besar pengaruh 0,261 atau 26,1% dengan tingkat signifikansi ($\alpha = 5\%$). Artinya apabila motivasi kerja yang dirasakan oleh setiap karyawan semakin tinggi maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
- c. Terdapat pengaruh signifikan positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan besar pengaruh 0,261 atau 26,1% dengan tingkat signifikansi ($\alpha = 5\%$). Artinya semakin baik budaya organisasi perusahaan maka karyawan akan merasa puas dalam bekerja.

5.2 Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang telah dijelaskan sebelumnya, saran yang ingin peneliti sampaikan antara lain:

- a. Saran untuk Biro Perjalanan Wisata *Summer Holiday* Jember:
 - 1) Variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang paling besar dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, sebaiknya *Summer Holiday* Jember tetap menggunakan gaya kepemimpinan transformasional guna menunjang kepuasan kerja setiap karyawan.

- 2) Variabel motivasi karyawan sebaiknya *Summer Holiday* Jember dapat memberikan apresiasi atas pekerjaan setiap karyawan dengan baik. Dengan memberikan apresiasi karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja.
 - 3) Variabel budaya organisasi yang perlu diperbaiki pada *Summer Holiday* Jember yakni koordinasi dalam bertindak atau bekerja, dengan saling berkoordinasi dengan baik pekerjaan dapat dengan mudah dikerjakan dan masalah yang timbul akan cepat teratasi.
- b. Saran untuk penelitian lebih lanjut:
- 1) Kepada peneliti selanjutnya lebih baik menambahkan variabel independen. Penambahan variabel independen perlu dilakukan karena yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan bukan hanya gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi saja. Misalnya kompensasi, beban kerja, lingkungan kerja, komunikasi maupun stres kerja.
 - 2) Menambahkan objek penelitian. Dapat dilakukan dengan meniliti biro perjalanan wisata keseluruhan yang ada di Kabupaten Jember dengan jumlah responden yang terbilang lebih banyak.

DAFTAR PUSTAKA

- A Rosa. 2008. "Kesetiaan Pelanggan terhadap Produk Kebutuhan Rumah Tangga di Pasar Tradisional". *Kajian Ekonomi, Vol.7 No.1*: Fakultas Ekonomi UNSRI
- A.S. Munandar. 2001. "*Psikologi Industri dan Organisasi*", Depok: Penerbit UI
- Arikunto, Suharsimi. 2006. "*Prosedur Penelitian Praktik*", Jakarta: Rineka Cipta
- Aditya Yanuar Nugroho. 2015. Pengaruh Kepemimpinan, Karakteristik Pekerjaan, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember. Tidak Dipublikasikan. *Skripsi*. Jember: fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- Azanza, Garazi, Juan Antonio Moriano, Fernando Molero. 2013. Authentic Leadership and Organizational Culture as Driver's of Employee Job Satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29 (2013) 1-6
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596213700070> [10 Februari 2017].
- Daft, Richard L. 2006. "*Manajemen. Edisi Keenam*", Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Dharmala Hadi Saputra. (2014). "Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang". Tidak Dipublikasikan. *Skripsi*. Jember: fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- Edison, Emron., Yohny Anwar & Imas Komariyah. 2016. "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", Bandung: Penerbit Alfabeta
- Ferdinand, Augusty. 2006. "*Metode Penelitian Manajemen*". Semarang : CV. Indoprint.
- Gagas Cipta Pambudi. 2016. Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Serta Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Tunas Artha Gardatama (TAG) Cabang Jember. Tidak Dipublikasikan. *Skripsi*. Jember: fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- Ghozali, Imam. 2005. "*Analisis Multivariate dengan Program SPSS*". Catatan Keempat, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2013. "*Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS Edisi VII*". Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, Hani. 2001. "*Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*", Yogyakarta: BPFE Jogja

- Hasan, M, I. 2009. "*Pokok-Pokok Materi Statistik 1 (Statistik Deskriptif)*", Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2014. "*Organisasi Dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*", Cetakan Kedelapan, Jakarta: PT Bumi Aksara
- Mangkunegara, Prabu, Anwar. 2015. "*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*", Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Nuriazah Febrianto. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Serta Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Asuransi Jiwa Bersama BUMIPUTERA 1912 Bondowoso. Tidak Dipublikasikan. *Skripsi*. Jember: fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- O'Leary. 2001. "*Kepemimpinan*", Edisi Pertama. Yogyakarta: Andi
- Prayitno, Duwi. 2010. "*Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS.*" Yogyakarta: Mediakom
- Prayudi Raharjo. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada CV Combustions Technologies Asia Nusantara. Tidak Dipublikasikan. *Skripsi*. Jember: fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- Robbins, Stephen. 2002. "*Essentials of Organizational Behavior (Terjemahan)*", Edisi kelima, Jakarta: Penerbit Erlangga
- Robbins dan Judge. 2007. "*Perilaku Organisasi*", Jakarta: Salemba Empat Sultan.
- Robbins dan Judge. 2008. "*Perilaku Organisasi*", Edisi kedua belas, Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, Stephen dan Mary Coulter. 2010. "*Manajemen*", Edisi kesepuluh, Jakarta: Penerbit Erlangga
- Samsudin, Sadili. 2005. "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", Bandung: Pustaka Setia
- Schiuma, Giovanni. 2012. The Impact of Organizational Culture On The Job Satisfaction of Knowledge Workers. *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 42(1): 1-17
<http://emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/03055721211207752> [12 Februari 2017].
- Simamora, H. 2004. "*Manajemen Sumber Daya Manusia*". Sekolah Tinggi IlmuEkonomi YKPN. Yogyakarta.

- Suliyanto. 2005. “*Metode Riset Bisnis*”, Bandung: Angkasa.
- Sugiyono. 2008a. “*Statistika Untuk Penelitian*”, Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2008b. “*Metode Penelitian Bisnis*”, Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2014. “*Metode Penelitian Bisnis*”, Bandung : Alfabeta.
- Sutrisno, H. Edy. 2009. “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”. Edisi Pertama, Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Thamrin, H.M. 2012. The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5): 1-8
<http://search.proquest.com/docview/1441454439/22A2660AF3134619PQ/31?accountid=50637> [10 Februari 2017].
- Tisnawati, Ernie dan Kurniawan Saefullah. 2005. “*Pengantar Manajemen*”. Edisi Pertama, Jakarta: Kencana Prenadamedia
- Winardi. 2000. “*Kepemimpinan Dalam Manajemen*”. Cetakan Kedua, Jakarta: PT Rineka Cipta
- Yahdi Anhar Markhus. 2014. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Fisik Dan Beban Kerja Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Kantor Kecamatan Kencong Kabupaten Jember. Tidak Dipublikasikan. *Skripsi*. Jember: fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- Yukl, Gary. 2010. “*Kepemimpinan Dalam Organisasi*”. Edisi Kelima, Jakarta: Penerbit PT Indeks
- Yusuf, A Muri. 2005. “*Metodologi Penelitian*”, Padang: UNP Press
- Yaghoubipoor, Ali. 2013. Impact of The Relationship Between Transformational and Traditional Leadership Styles on Iran’s Automobile Industry Job Satisfaction. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. 9(1): 1-15
<http://emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/20425961311315692> [12 Februari 2017].

Zohra, fatema Tu Binte Zaman, Noor Muhammad, Bilkis Khanam. 2014. Relationship of Work Motivation and Organizational Commitment With Job Satisfaction of Female Police Constable. *Journal of Organisation & Human Behaviour*.(3):1-10
<http://search.proquest.com/docview/1733218317/BC3D8820CF64448BPQ/4?accountid=50637> [10 Februari 2017].



Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian

Kepada,

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i

Karyawan Biro Perjalanan Wisata *Summer Holiday* Jember

Di Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka penyusunan tugas akhir (skripsi) sebagai salah satu syarat kelulusan dan memperoleh gelar S1 jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember, peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner yang saya beri dengan jujur. Adapun judul skripsi yang saya buat adalah “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Karyawan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja karyawan Biro Perjalanan Wisata *Summer Holiday* Jember”. Informasi yang Anda berikan untuk kepentingan terbatas, artinya hanya untuk penelitian saja.

Jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan tidak dipublikasikan dan dijamin kerahasiaannya, serta dapat mendukung untuk kesuksesan penelitian saya ini. Dengan demikian, saya ucapkan terima kasih atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam pengisian kuisisioner ini.

Peneliti

Randy Fiqi Ramadhan

120810201103

Lampiran 2. Lembar Kuisisioner

a. Identitas Responden

- 1) Nama responden :.....
- 2) Nomor responden :..... (diisi oleh peneliti)
- 3) Jenis kelamin : (Pria / Wanita) *coret yang tidak perlu
- 4) Usia :.....tahun
- 5) Pendidikan terakhir : (SMA/ SMK/ Diploma/ Strata 1/ Strata2) *coret yang tidak perlu
- 6) Jabatan :.....
- 7) Lama bekerja :.....

b. Petunjuk Pengisian

- 1) Isilah identitas anda (identitas dijamin kerahasiaannya oleh peneliti).
- 2) Beri jawaban dengan tanda \surd pada kolom yang sudah disediakan (1 nomor 1 jawaban).
- 3) Beri jawaban yang sesuai dengan apa yang anda alami agar penelitian ini mendapatkan data yang valid.
- 4) Pilihan jawaban terdiri dari:
STS = SANGAT TIDAK SETUJU
TS = TIDAK SETUJU
TT = TIDAK TAHU
S = SETUJU
SS = SANGAT SETUJU

Lampiran 3. Daftar Pernyataan

a. Gaya Kepemimpinan Transformational (X1)

| No | Pernyataan | SS | S | TT | TS | STS |
|----|---|----|---|----|----|-----|
| 1. | Pemimpin mampu memberikan contoh dalam berperilaku positif terhadap saya. | | | | | |
| 2. | Pemimpin mampu menginspirasi dengan memberikan kata-kata yang memotivasi tentang pekerjaan kepada saya. | | | | | |
| 3. | Pemimpin mampu menunjukkan perilaku yang dapat mendorong saya untuk berpikir tentang masalah yang dihadapi dengan menggunakan inovasi baru. | | | | | |
| 4. | Pemimpin memberikan perhatian khusus pada apa yang saya butuhkan untuk bekerja. | | | | | |

b. Motivasi Karyawan (X2)

| No | Pernyataan | SS | S | TT | TS | STS |
|----|--|----|---|----|----|-----|
| 1. | Saya mendapatkan gaji dari pekerjaan saya yang sesuai secara rutin setiap bulan. | | | | | |
| 2. | Adanya fasilitas keselamatan kerja dalam bekerja. | | | | | |
| 3. | Saya dapat berinteraksi/berkomunikasi dengan baik dengan rekan sekerja. | | | | | |
| 4. | Saya mengeluarkan seluruh kemampuan dalam mengerjakan suatu pekerjaan dengan baik. | | | | | |

| No | Pernyataan | SS | S | TT | TS | STS |
|----|---|----|---|----|----|-----|
| 5. | Saya mendapatkan apresiasi atas prestasi kerja saya oleh rekan sekerja termasuk pemimpin. | | | | | |

c. Budaya Organisasi (X3)

| No | Pernyataan | SS | S | TT | TS | STS |
|----|---|----|---|----|----|-----|
| 1. | Saya menaati setiap peraturan yang ada dalam perusahaan. | | | | | |
| 2. | Saya selalu memiliki inisiatif pada pekerjaan tanpa selalu tergantung pada petunjuk pemimpin. | | | | | |
| 3. | Saya bersikap saling menghormati atas perbedaan pendapat terhadap rekan sekerja. | | | | | |
| 4. | Saya bekerja dengan sepenuh hati dalam melayani seorang pelanggan. | | | | | |
| 5. | Saya melaksanakan tugas-tugas dalam tim dengan diskusi bersama (rekan sekerja). | | | | | |

d. Kepuasan Kerja (Y)

| No | Pernyataan | SS | S | TT | TS | STS |
|----|--|----|---|----|----|-----|
| 1. | Selain gaji setiap bulan yang diberikan, saya mendapatkan bonus/tunjangan dari pekerjaan saya. | | | | | |
| 2. | Pekerjaan yang diberikan kepada saya sudah sesuai dengan kemampuan saya. | | | | | |
| 3. | Saya mendapatkan potensi untuk maju sebagai ajang promosi ke tingkat selanjutnya | | | | | |
| 4. | Penyelia/Supervisor menunjukkan minat positif terhadap pekerjaan saya. | | | | | |
| 5. | Rekan sekerja saya menunjukkan sikap saling mendukung atas pekerjaan saya. | | | | | |

Lampiran 4. Rekapitulasi Jawaban Kuisisioner Responden
HASIL KUISISIONER KARYAWAN *SUMMER HOLIDAY* JEMBER

| NO | X1 (Gaya Kepemimpinan Transformasional) | | | | | X2 (Motivasi Karyawan) | | | | | | X3 (Budaya Organisasi) | | | | | |
|----|---|------|------|------|-----|------------------------|------|------|------|------|-----|------------------------|------|------|------|------|-----|
| | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | TX1 | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | TX2 | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | TX3 |
| 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 24 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 24 |
| 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 22 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 23 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 23 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 22 |
| 6 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| 7 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 24 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 |
| 8 | 5 | 5 | 4 | 4 | 18 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 9 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 19 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 18 |
| 10 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 11 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 |
| 12 | 5 | 4 | 5 | 4 | 18 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 13 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 |
| 14 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 15 | 4 | 5 | 4 | 5 | 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 16 | 5 | 5 | 4 | 5 | 19 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 18 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| 17 | 5 | 5 | 4 | 4 | 18 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 22 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 23 |
| 18 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 19 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 18 |
| 19 | 5 | 5 | 4 | 4 | 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |

| NO | X1 (Gaya Kepemimpinan Transformasional) | | | | | X2 (Motivasi Karyawan) | | | | | | X3 (Budaya Organisasi) | | | | | |
|----|---|------|------|------|-----|------------------------|------|------|------|------|-----|------------------------|------|------|------|------|-----|
| | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | TX1 | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | TX2 | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | TX3 |
| 20 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 23 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 20 |
| 21 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 22 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 24 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 |
| 23 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 24 | 4 | 5 | 4 | 5 | 18 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 |
| 25 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 23 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 26 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 23 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 21 |
| 27 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 19 |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 18 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 22 |
| 29 | 5 | 5 | 4 | 5 | 19 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| 30 | 5 | 4 | 4 | 5 | 18 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 |
| 31 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 19 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 32 | 5 | 5 | 4 | 4 | 18 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 22 |
| 33 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 24 |
| 34 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 20 |
| 35 | 5 | 5 | 4 | 4 | 18 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 36 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |

| NO | Y (Kepuasan Kerja) | | | | | |
|----|--------------------|-----|-----|-----|-----|----|
| | Y.1 | Y.2 | Y.3 | Y.4 | Y.5 | TY |
| 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 22 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 6 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 7 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 23 |
| 8 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 23 |
| 9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 10 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 11 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| 12 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 13 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 |
| 14 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 24 |
| 15 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 |
| 16 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 18 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 23 |
| 19 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 20 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |
| 21 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 22 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 22 |
| 23 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 24 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 25 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 23 |
| 26 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 27 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 29 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 20 |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 31 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 20 |
| 32 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 33 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 23 |
| 34 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 35 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 23 |
| 36 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |

Lampiran 5. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

a. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

X1.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 4,00 | 7 | 19,4 | 19,4 | 19,4 |
| | 5,00 | 29 | 80,6 | 80,6 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

X1.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 4,00 | 8 | 22,2 | 22,2 | 22,2 |
| | 5,00 | 28 | 77,8 | 77,8 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

X1.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 4,00 | 18 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | 5,00 | 18 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

X1.4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3,00 | 1 | 2,8 | 2,8 | 2,8 |
| | 4,00 | 23 | 63,9 | 63,9 | 66,7 |
| | 5,00 | 12 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

b. Motivasi Karyawan (X2)

X2.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 4,00 | 15 | 41,7 | 41,7 | 41,7 |
| | 5,00 | 21 | 58,3 | 58,3 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

X2.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 4,00 | 18 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | 5,00 | 18 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

X2.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3,00 | 5 | 13,9 | 13,9 | 13,9 |
| | 4,00 | 16 | 44,4 | 44,4 | 58,3 |
| | 5,00 | 15 | 41,7 | 41,7 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

X2.4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3,00 | 1 | 2,8 | 2,8 | 2,8 |
| | 4,00 | 25 | 69,4 | 69,4 | 72,2 |
| | 5,00 | 10 | 27,8 | 27,8 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

X2.5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3,00 | 6 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | 4,00 | 18 | 50,0 | 50,0 | 66,7 |
| | 5,00 | 12 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

c. Budaya Organisasi (X3)

X3.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 4,00 | 21 | 58,3 | 58,3 | 58,3 |
| | 5,00 | 15 | 41,7 | 41,7 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

X3.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3,00 | 3 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| | 4,00 | 20 | 55,6 | 55,6 | 63,9 |
| | 5,00 | 13 | 36,1 | 36,1 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

X3.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3,00 | 1 | 2,8 | 2,8 | 2,8 |
| | 4,00 | 28 | 77,8 | 77,8 | 80,6 |
| | 5,00 | 7 | 19,4 | 19,4 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

X3.4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3,00 | 5 | 13,9 | 13,9 | 13,9 |
| | 4,00 | 23 | 63,9 | 63,9 | 77,8 |
| | 5,00 | 8 | 22,2 | 22,2 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

X3.5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3,00 | 5 | 13,9 | 13,9 | 13,9 |
| | 4,00 | 25 | 69,4 | 69,4 | 83,3 |
| | 5,00 | 6 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

d. Kepuasan Kerja (Y)

Y1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 4,00 | 14 | 38,9 | 38,9 | 38,9 |
| | 5,00 | 22 | 61,1 | 61,1 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

Y2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 4,00 | 19 | 52,8 | 52,8 | 52,8 |
| | 5,00 | 17 | 47,2 | 47,2 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

Y3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3,00 | 1 | 2,8 | 2,8 | 2,8 |
| | 4,00 | 18 | 50,0 | 50,0 | 52,8 |
| | 5,00 | 17 | 47,2 | 47,2 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

Y4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3,00 | 2 | 5,6 | 5,6 | 5,6 |
| | 4,00 | 21 | 58,3 | 58,3 | 63,9 |
| | 5,00 | 13 | 36,1 | 36,1 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

Y5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3,00 | 1 | 2,8 | 2,8 | 2,8 |
| | 4,00 | 26 | 72,2 | 72,2 | 75,0 |
| | 5,00 | 9 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

Lampiran 6. Uji Instrumen

a. Uji Validitas

1) Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

Correlations

| | | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | TX1 |
|------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X1.1 | Pearson Correlation | 1 | ,244 | ,491** | ,154 | ,656** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,152 | ,002 | ,368 | ,000 |
| | N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| X1.2 | Pearson Correlation | ,244 | 1 | ,401* | ,316 | ,699** |
| | Sig. (2-tailed) | ,152 | | ,015 | ,061 | ,000 |
| | N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| X1.3 | Pearson Correlation | ,491** | ,401* | 1 | ,161 | ,754** |
| | Sig. (2-tailed) | ,002 | ,015 | | ,348 | ,000 |
| | N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| X1.4 | Pearson Correlation | ,154 | ,316 | ,161 | 1 | ,631** |
| | Sig. (2-tailed) | ,368 | ,061 | ,348 | | ,000 |
| | N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| TX1 | Pearson Correlation | ,656** | ,699** | ,754** | ,631** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |

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

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

2) Motivasi Karyawan (X2)

Correlations

| | | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | TX2 |
|------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X2.1 | Pearson Correlation | 1 | ,169 | ,502** | ,429** | ,615** | ,730** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,324 | ,002 | ,009 | ,000 | ,000 |
| | N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| X2.2 | Pearson Correlation | ,169 | 1 | ,241 | ,169 | ,323 | ,494** |
| | Sig. (2-tailed) | ,324 | | ,157 | ,324 | ,054 | ,002 |
| | N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| X2.3 | Pearson Correlation | ,502** | ,241 | 1 | ,448** | ,779** | ,850** |
| | Sig. (2-tailed) | ,002 | ,157 | | ,006 | ,000 | ,000 |
| | N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| X2.4 | Pearson Correlation | ,429** | ,169 | ,448** | 1 | ,451** | ,660** |
| | Sig. (2-tailed) | ,009 | ,324 | ,006 | | ,006 | ,000 |
| | N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| X2.5 | Pearson Correlation | ,615** | ,323 | ,779** | ,451** | 1 | ,896** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,054 | ,000 | ,006 | | ,000 |
| | N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| TX2 | Pearson Correlation | ,730** | ,494** | ,850** | ,660** | ,896** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,002 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |

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

3) Budaya Organisasi (X3)

Correlations

| | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | TX3 |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X3.1 Pearson Correlation | 1 | ,077 | ,192 | ,450** | ,162 | ,564** |
| Sig. (2-tailed) | | ,653 | ,263 | ,006 | ,346 | ,000 |
| N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| X3.2 Pearson Correlation | ,077 | 1 | ,243 | ,321 | ,475** | ,692** |
| Sig. (2-tailed) | ,653 | | ,154 | ,056 | ,003 | ,000 |
| N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| X3.3 Pearson Correlation | ,192 | ,243 | 1 | ,053 | ,552** | ,585** |
| Sig. (2-tailed) | ,263 | ,154 | | ,759 | ,000 | ,000 |
| N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| X3.4 Pearson Correlation | ,450** | ,321 | ,053 | 1 | ,162 | ,646** |
| Sig. (2-tailed) | ,006 | ,056 | ,759 | | ,345 | ,000 |
| N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| X3.5 Pearson Correlation | ,162 | ,475** | ,552** | ,162 | 1 | ,724** |
| Sig. (2-tailed) | ,346 | ,003 | ,000 | ,345 | | ,000 |
| N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| TX3 Pearson Correlation | ,564** | ,692** | ,585** | ,646** | ,724** | 1 |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |

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

4) Kepuasan Kerja (Y)

Correlations

| | | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | TY |
|----|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Y1 | Pearson Correlation | 1 | ,070 | ,334* | ,429** | ,490** | ,666** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,686 | ,047 | ,009 | ,002 | ,000 |
| | N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| Y2 | Pearson Correlation | ,070 | 1 | ,247 | ,275 | ,026 | ,471** |
| | Sig. (2-tailed) | ,686 | | ,146 | ,105 | ,881 | ,004 |
| | N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| Y3 | Pearson Correlation | ,334* | ,247 | 1 | ,543** | ,575** | ,798** |
| | Sig. (2-tailed) | ,047 | ,146 | | ,001 | ,000 | ,000 |
| | N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| Y4 | Pearson Correlation | ,429** | ,275 | ,543** | 1 | ,363* | ,780** |
| | Sig. (2-tailed) | ,009 | ,105 | ,001 | | ,029 | ,000 |
| | N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| Y5 | Pearson Correlation | ,490** | ,026 | ,575** | ,363* | 1 | ,704** |
| | Sig. (2-tailed) | ,002 | ,881 | ,000 | ,029 | | ,000 |
| | N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| TY | Pearson Correlation | ,666** | ,471** | ,798** | ,780** | ,704** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,004 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |

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

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

b. Uji Reliabilitas

1) Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 36 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 36 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| | |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,614 | 4 |

2) Motivasi Karyawan (X2)

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 36 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 36 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| | |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,788 | 5 |

3) Budaya Organisasi (X3)

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 36 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 36 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| | |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,646 | 5 |

4) Kepuasan Kerja (Y)

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 36 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 36 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| | |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,720 | 5 |

Lampiran 7. Analisis Regresi Linier Berganda

Regression

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|---|-------------------|--------|
| 1 | Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Karyawan ^b | | Enter |

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,615 ^a | ,379 | ,320 | 1,48699 |

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

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 43,132 | 3 | 14,377 | 6,502 | ,001 ^b |
| | Residual | 70,757 | 32 | 2,211 | | |
| | Total | 113,889 | 35 | | | |

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

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

Coefficients^a

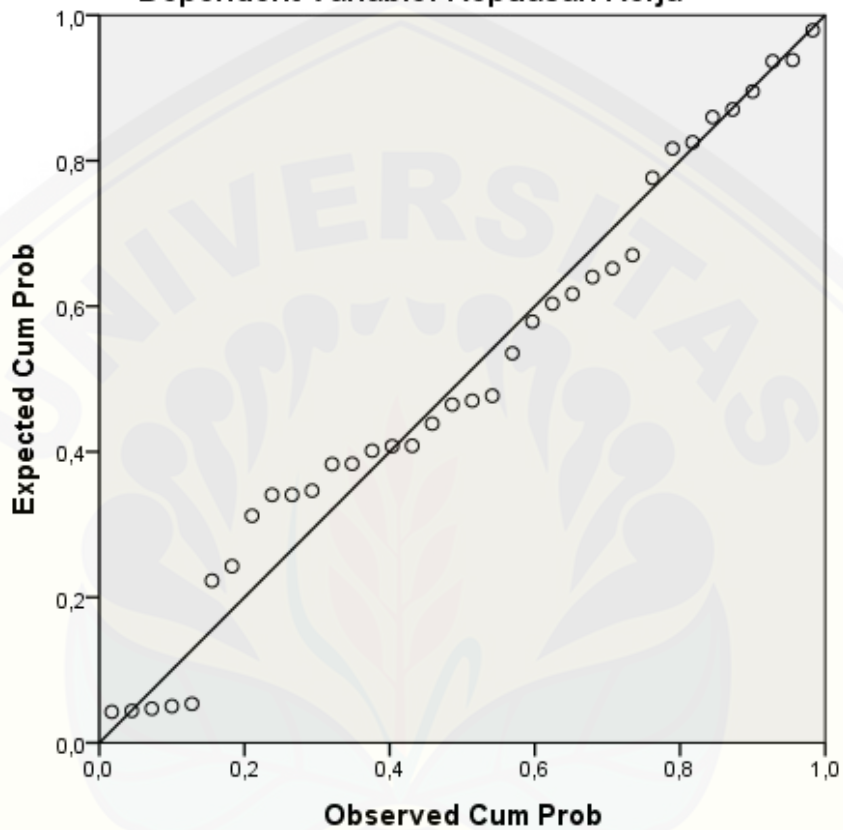
| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | ,221 | 5,063 | | ,044 | ,965 |
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | ,524 | ,200 | ,369 | 2,617 | ,013 |
| Motivasi Karyawan | ,261 | ,119 | ,314 | 2,200 | ,035 |
| Budaya Organisasi | ,310 | ,144 | ,303 | 2,147 | ,039 |

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja



Lampiran 8. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas Model

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**Dependent Variable: Kepuasan Kerja**

b. Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | ,221 | 5,063 | | ,044 | ,965 | | |
| | Gaya Kepemimpinan Transformasional | ,524 | ,200 | ,369 | 2,617 | ,013 | ,974 | 1,027 |
| | Motivasi Karyawan | ,261 | ,119 | ,314 | 2,200 | ,035 | ,955 | 1,048 |
| | Budaya Organisasi | ,310 | ,144 | ,303 | 2,147 | ,039 | ,973 | 1,027 |

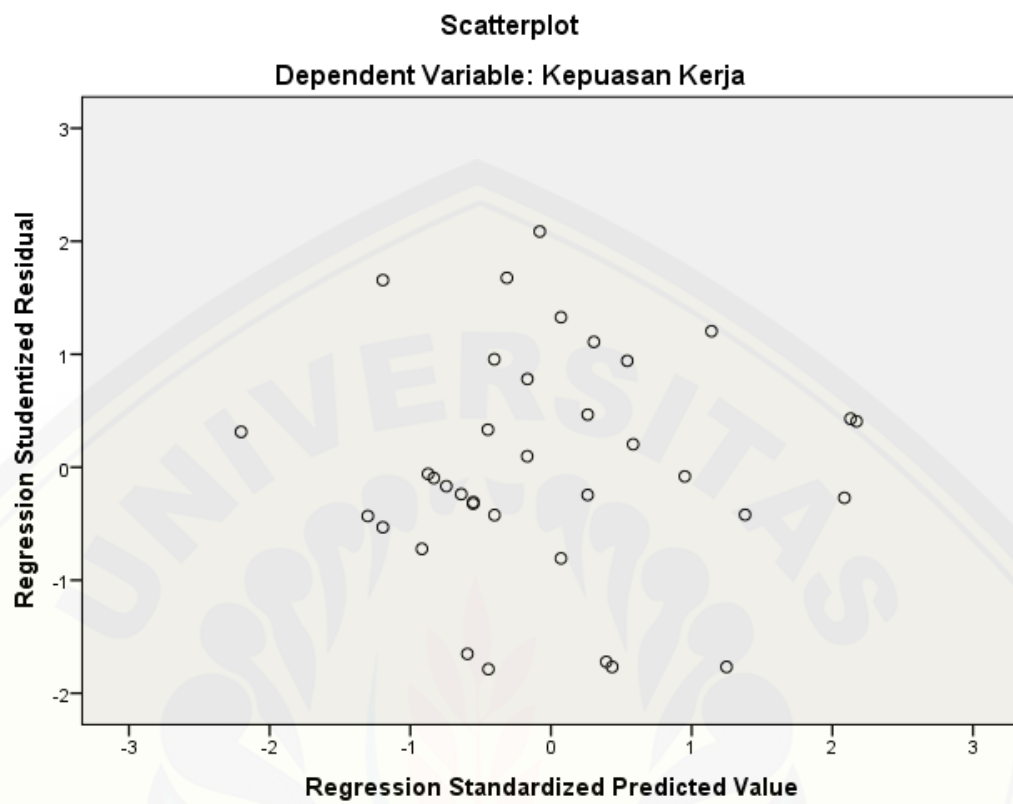
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Collinearity Diagnostics^a

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions | | | |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|------------------------------------|-------------------|-------------------|
| | | | | (Constant) | Gaya Kepemimpinan Transformasional | Motivasi Karyawan | Budaya Organisasi |
| 1 | 1 | 3,985 | 1,000 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 |
| | 2 | ,007 | 23,592 | ,01 | ,01 | ,84 | ,28 |
| | 3 | ,006 | 25,888 | ,01 | ,39 | ,13 | ,41 |
| | 4 | ,002 | 48,552 | ,98 | ,60 | ,03 | ,30 |

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

c. Uji Heteroskedastisitas



Lampiran 9. R Tabel

Pada tingkat signifikansi 0,05 atau 5% untuk uji 2 arah

| Df = n-2 | R tabel | Df = n-2 | R tabel | Df = n-2 | R tabel |
|-------------|---------|-------------|--------------|-------------|---------|
| 1 | 0.997 | 34 | 0.329 | 67 | 0.237 |
| 2 | 0.95 | 35 | 0.325 | 68 | 0.235 |
| 3 | 0.878 | 36 | 0.32 | 69 | 0.234 |
| 4 | 0.811 | 37 | 0.316 | 70 | 0.232 |
| 5 | 0.754 | 38 | 0.312 | 71 | 0.23 |
| 6 | 0.707 | 39 | 0.308 | 72 | 0.229 |
| 7 | 0.666 | 40 | 0.304 | 73 | 0.227 |
| 8 | 0.632 | 41 | 0.301 | 74 | 0.226 |
| 9 | 0.602 | 42 | 0.297 | 75 | 0.224 |
| 10 | 0.576 | 43 | 0.294 | 76 | 0.223 |
| 11 | 0.553 | 44 | 0.291 | 77 | 0.221 |
| 12 | 0.532 | 45 | 0.288 | 78 | 0.22 |
| 13 | 0.514 | 46 | 0.285 | 79 | 0.219 |
| 14 | 0.497 | 47 | 0.282 | 80 | 0.217 |
| 15 | 0.482 | 48 | 0.279 | 81 | 0.216 |
| 16 | 0.468 | 49 | 0.276 | 82 | 0.215 |
| 17 | 0.456 | 50 | 0.273 | 83 | 0.213 |
| 18 | 0.444 | 51 | 0.271 | 84 | 0.212 |
| 19 | 0.433 | 52 | 0.268 | 85 | 0.211 |
| 20 | 0.423 | 53 | 0.266 | 86 | 0.21 |
| 21 | 0.413 | 54 | 0.263 | 87 | 0.208 |
| 22 | 0.404 | 55 | 0.261 | 88 | 0.207 |
| 23 | 0.396 | 56 | 0.259 | 89 | 0.206 |
| 24 | 0.388 | 57 | 0.256 | 90 | 0.205 |
| 25 | 0.381 | 58 | 0.254 | 91 | 0.204 |
| 26 | 0.374 | 59 | 0.252 | 92 | 0.203 |
| 27 | 0.367 | 60 | 0.25 | 93 | 0.202 |
| 28 | 0.361 | 61 | 0.248 | 94 | 0.201 |
| 29 | 0.355 | 62 | 0.246 | 95 | 0.2 |
| 30 | 0.349 | 63 | 0.244 | 96 | 0.199 |
| 31 | 0.344 | 64 | 0.242 | 97 | 0.198 |
| 32 | 0.339 | 65 | 0.24 | 98 | 0.197 |
| 33 | 0.334 | 66 | 0.239 | 99 | 0.196 |

Lampiran 10. t Tabel

Pengujian Dua Arah

$$df = 36 - k$$

$$= 36 - 4$$

$$= 32$$

| Pr | 0.50 | 0.20 | 0.10 | 0.050 | 0.02 | 0.010 | 0.002 |
|----|---------|---------|---------|----------|----------|----------|-----------|
| Df | | | | | | | |
| 1 | 1.00000 | 3.07768 | 6.31375 | 12.70620 | 31.82052 | 63.65674 | 318.30884 |
| 2 | 0.81650 | 1.88562 | 2.91999 | 4.30265 | 6.96456 | 9.92484 | 22.32712 |
| 3 | 0.76489 | 1.63774 | 2.35336 | 3.18245 | 4.54070 | 5.84091 | 10.21453 |
| 4 | 0.74070 | 1.53321 | 2.13185 | 2.77645 | 3.74695 | 4.60409 | 7.17318 |
| 5 | 0.72669 | 1.47588 | 2.01505 | 2.57058 | 3.36493 | 4.03214 | 5.89343 |
| 6 | 0.71756 | 1.43976 | 1.94318 | 2.44691 | 3.14267 | 3.70743 | 5.20763 |
| 7 | 0.71114 | 1.41492 | 1.89458 | 2.36462 | 2.99795 | 3.49948 | 4.78529 |
| 8 | 0.70639 | 1.39682 | 1.85955 | 2.30600 | 2.89646 | 3.35539 | 4.50079 |
| 9 | 0.70272 | 1.38303 | 1.83311 | 2.26216 | 2.82144 | 3.24984 | 4.29681 |
| 10 | 0.69981 | 1.37218 | 1.81246 | 2.22814 | 2.76377 | 3.16927 | 4.14370 |
| 11 | 0.69745 | 1.36343 | 1.79588 | 2.20099 | 2.71808 | 3.10581 | 4.02470 |
| 12 | 0.69548 | 1.35622 | 1.78229 | 2.17881 | 2.68100 | 3.05454 | 3.92963 |
| 13 | 0.69383 | 1.35017 | 1.77093 | 2.16037 | 2.65031 | 3.01228 | 3.85198 |
| 14 | 0.69242 | 1.34503 | 1.76131 | 2.14479 | 2.62449 | 2.97684 | 3.78739 |
| 15 | 0.69120 | 1.34061 | 1.75305 | 2.13145 | 2.60248 | 2.94671 | 3.73283 |
| 16 | 0.69013 | 1.33676 | 1.74588 | 2.11991 | 2.58349 | 2.92078 | 3.68615 |
| 17 | 0.68920 | 1.33338 | 1.73961 | 2.10982 | 2.56693 | 2.89823 | 3.64577 |
| 18 | 0.68836 | 1.33039 | 1.73406 | 2.10092 | 2.55238 | 2.87844 | 3.61048 |
| 19 | 0.68762 | 1.32773 | 1.72913 | 2.09302 | 2.53948 | 2.86093 | 3.57940 |
| 20 | 0.68695 | 1.32534 | 1.72472 | 2.08596 | 2.52798 | 2.84534 | 3.55181 |
| 21 | 0.68635 | 1.32319 | 1.72074 | 2.07961 | 2.51765 | 2.83136 | 3.52715 |
| 22 | 0.68581 | 1.32124 | 1.71714 | 2.07387 | 2.50832 | 2.81876 | 3.50499 |
| 23 | 0.68531 | 1.31946 | 1.71387 | 2.06866 | 2.49987 | 2.80734 | 3.48496 |

| Pr | 0.50 | 0.20 | 0.10 | 0.050 | 0.02 | 0.010 | 0.002 |
|-----------|---------|---------|---------|----------------|---------|---------|---------|
| Df | | | | | | | |
| 24 | 0.68485 | 1.31784 | 1.71088 | 2.06390 | 2.49216 | 2.79694 | 3.46678 |
| 25 | 0.68443 | 1.31635 | 1.70814 | 2.05954 | 2.48511 | 2.78744 | 3.45019 |
| 26 | 0.68404 | 1.31497 | 1.70562 | 2.05553 | 2.47863 | 2.77871 | 3.43500 |
| 27 | 0.68368 | 1.31370 | 1.70329 | 2.05183 | 2.47266 | 2.77068 | 3.42103 |
| 28 | 0.68335 | 1.31253 | 1.70113 | 2.04841 | 2.46714 | 2.76326 | 3.40816 |
| 29 | 0.68304 | 1.31143 | 1.69913 | 2.04523 | 2.46202 | 2.75639 | 3.39624 |
| 30 | 0.68276 | 1.31042 | 1.69726 | 2.04227 | 2.45726 | 2.75000 | 3.38518 |
| 31 | 0.68249 | 1.30946 | 1.69552 | 2.03951 | 2.45282 | 2.74404 | 3.37490 |
| 32 | 0.68223 | 1.30857 | 1.69389 | 2.03693 | 2.44868 | 2.73848 | 3.36531 |
| 33 | 0.68200 | 1.30774 | 1.69236 | 2.03452 | 2.44479 | 2.73328 | 3.35634 |
| 34 | 0.68177 | 1.30695 | 1.69092 | 2.03224 | 2.44115 | 2.72839 | 3.34793 |
| 35 | 0.68156 | 1.30621 | 1.68957 | 2.03011 | 2.43772 | 2.72381 | 3.34005 |
| 36 | 0.68137 | 1.30551 | 1.68830 | 2.02809 | 2.43449 | 2.71948 | 3.33262 |
| 37 | 0.68118 | 1.30485 | 1.68709 | 2.02619 | 2.43145 | 2.71541 | 3.32563 |
| 38 | 0.68100 | 1.30423 | 1.68595 | 2.02439 | 2.42857 | 2.71156 | 3.31903 |
| 39 | 0.68083 | 1.30364 | 1.68488 | 2.02269 | 2.42584 | 2.70791 | 3.31279 |
| 40 | 0.68067 | 1.30308 | 1.68385 | 2.02108 | 2.42326 | 2.70446 | 3.30688 |

Lampiran 11. F Tabel

$$\begin{aligned} \text{Df untuk pembilang (N1)} &= k - 1 \\ &= 4 - 1 \\ &= 3 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Df untuk penyebut (N2)} &= n - k \\ &= 36 - 4 \\ &= 32 \end{aligned}$$

| Df untuk penyebut (N2) | Df untuk pembilang (N1) | | | | |
|------------------------|-------------------------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 161 | 199 | 216 | 225 | 230 |
| 2 | 18.51 | 19.00 | 19.16 | 19.25 | 19.30 |
| 3 | 10.13 | 9.55 | 9.28 | 9.12 | 9.01 |
| 4 | 7.71 | 6.94 | 6.59 | 6.39 | 6.26 |
| 5 | 6.61 | 5.79 | 5.41 | 5.19 | 5.05 |
| 6 | 5.99 | 5.14 | 4.76 | 4.53 | 4.39 |
| 7 | 5.59 | 4.74 | 4.35 | 4.12 | 3.97 |
| 8 | 5.32 | 4.46 | 4.07 | 3.84 | 3.69 |
| 9 | 5.12 | 4.26 | 3.86 | 3.63 | 3.48 |
| 10 | 4.96 | 4.10 | 3.71 | 3.48 | 3.33 |
| 11 | 4.84 | 3.98 | 3.59 | 3.36 | 3.20 |
| 12 | 4.75 | 3.89 | 3.49 | 3.26 | 3.11 |
| 13 | 4.67 | 3.81 | 3.41 | 3.18 | 3.03 |
| 14 | 4.60 | 3.74 | 3.34 | 3.11 | 2.96 |
| 15 | 4.54 | 3.68 | 3.29 | 3.06 | 2.90 |
| 16 | 4.49 | 3.63 | 3.24 | 3.01 | 2.85 |
| 17 | 4.45 | 3.59 | 3.20 | 2.96 | 2.81 |
| 18 | 4.41 | 3.55 | 3.16 | 2.93 | 2.77 |
| 19 | 4.38 | 3.52 | 3.13 | 2.90 | 2.74 |
| 20 | 4.35 | 3.49 | 3.10 | 2.87 | 2.71 |
| 21 | 4.32 | 3.47 | 3.07 | 2.84 | 2.68 |
| 22 | 4.30 | 3.44 | 3.05 | 2.82 | 2.66 |
| 23 | 4.28 | 3.42 | 3.03 | 2.80 | 2.64 |
| 24 | 4.26 | 3.40 | 3.01 | 2.78 | 2.62 |
| 25 | 4.24 | 3.39 | 2.99 | 2.76 | 2.60 |
| 26 | 4.23 | 3.37 | 2.98 | 2.74 | 2.59 |
| 27 | 4.21 | 3.35 | 2.96 | 2.73 | 2.57 |
| 28 | 4.20 | 3.34 | 2.95 | 2.71 | 2.56 |
| 29 | 4.18 | 3.33 | 2.93 | 2.70 | 2.55 |
| 30 | 4.17 | 3.32 | 2.92 | 2.69 | 2.53 |
| 31 | 4.16 | 3.30 | 2.91 | 2.68 | 2.52 |

| Df untuk penyebut (N2) | Df untuk pembilang (N1) | | | | |
|------------------------|-------------------------|------|-------------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | 4.15 | 3.29 | 2.90 | 2.67 | 2.51 |
| 33 | 4.14 | 3.28 | 2.89 | 2.66 | 2.50 |
| 34 | 4.13 | 3.28 | 2.88 | 2.65 | 2.49 |
| 35 | 4.12 | 3.27 | 2.87 | 2.64 | 2.49 |

