

**PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN, DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN**

(Studi Empiris pada AJB BUMIPUTERA 1912 Salatiga)



SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-syarat Guna Memperoleh

Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi

Universitas Muhammadiyah Surakarta

Disusun Oleh:

EKA DEVI MARYUNI

B 200 080 057

**FAKULTAS EKONOMI JURUSAN AKUNTANSI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

2012



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA

FAKULTAS EKONOMI

Jl. A. Yani Tromol Pos I Pabelan Kartasura Telp. (0271) 717417 Surakarta – 57102

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : EKA DEVI MARYUNI
NIRM : 08.6.106.02030.50057
Jurusan : AKUNTANSI
Judul Skripsi : PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN,
: DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN
: KERJA KARYAWAN
: (Studi Empiris Pada AJB BUMIPUTERA 1912 Salatiga)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya buat dan serahkan ini merupakan hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dan ringkasan-ringkasan yang semuanya telah saya jelaskan sumbernya. Apabila dikemudian hari terbukti dan atau dapat dibuktikan bahwa skripsi ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi apapun dari Fakultas Ekonomi dan atau gelar dan ijazah yang diberikan oleh Universitas Muhammadiyah Surakarta batal saya terima.

Surakarta,.....Oktober 2012

Yang membuat pernyataan,

EKA DEVI MARYUNI

HALAMAN PENGESAHAN

Yang bertanda tangan dibawah ini telah membaca skripsi dengan judul:
**PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN, DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA**
(Studi Empiris pada AJP BUMIPUTERA 1912 Salatiga)

Yang ditulis oleh:

EKA DEVI MARYUNI

B 200 080 057

Penandatanganan berpendapat bahwa skripsi tersebut telah memenuhi syarat untuk diterima.

Surakarta, 2 Oktober 2012

Pembimbing


(Abdul Kharis Almashari, SE, M.Si, Ak.)

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Muhammadiyah Surakarta



(Dr. Triyono, SE, M.Si, Ak.)

PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN, DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN

(Studi Empiris pada AJB BUMIPUTERA 1912 Salatiga)

EKA DEVI MARYUNI

B 200 080 057

FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi kasus pada AJB BUMIPUTERA 1912 Salatiga).

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan AJB BUMIPUTERA 1912 Salatiga yang berjumlah 60 orang dengan menggunakan metode sensus. Dalam penelitian ini pengujian data dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif, uji instrumen penelitian, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, pengujian hipotesis.

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi karyawan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan uji t diperoleh nilai sig sebesar 0,567 yang lebih besar dari 0,05 atau nilai t hitung sebesar 0,932 yang lebih kecil dari t tabel sebesar 1,671. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, uji t diperoleh nilai sig sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 atau nilai t hitung sebesar 5,460 yang lebih besar dari t tabel sebesar 1,671. Dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan nilai sig sebesar 0,741 yang lebih besar dari 0,05 atau nilai t hitung sebesar 0,333 yang lebih kecil dari t tabel sebesar 1,671.

Kata kunci : Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Karyawan.

A. PENDAHULUAN

Lingkungan bisnis dewasa ini yang tumbuh dan berkembang dengan sangat dinamis, sangat memerlukan adanya sistem manajemen yang efektif dan efisien artinya dapat dengan mudah berubah atau menyesuaikan diri dan dapat mengakomodasikan setiap perubahan baik yang sedang dan telah terjadi dengan cepat, tepat dan terarah serta biaya yang murah. Dengan demikian, organisasi sudah tidak lagi dipandang sebagai sistem tertutup (*closed-system*) tetapi organisasi merupakan sistem terbuka (*openedsystem*) yang harus dapat merespon dan mengakomodasikan berbagai perubahan eksternal dengan cepat dan efisien.

Krisis ekonomi yang berdampak pada lesunya iklim dunia usaha mengakibatkan banyak perusahaan harus melakukan upaya perampingan atau konsolidasi internal lainnya sebagai upaya penghematan keuangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup (*survive*) dan mencapai pertumbuhan (*growth*) melalui kinerja yang efektif dan efisien. Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu perusahaan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan yang berdasarkan pada kekuatan modal atau uang semata, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya mengelola sumber daya manusia.

Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah bahwa perusahaan harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada bawahannya.

Menciptakan kepuasan kerja karyawan adalah tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi atau perusahaan dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Gibson (1996) mengemukakan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi.

Sujak (1990) mengemukakan bahwa pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja. Dalam hal ini seorang manajer perlu mengarahkan motivasi dengan menciptakan kondisi (iklim) organisasi melalui pembentukan budaya kerja atau budaya organisasi sehingga para karyawan merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap karyawan dengan bentuk yang berbeda-beda.

Salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen perusahaan selain motivasi kerja kepada para karyawan adalah kepemimpinan (*leadership*). Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan latarbelakang tersebut, maka penelitian akan mengkaji masalah penelitian **Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi kasus pada AJB BUMIPUTERA 1912 Salatiga)**

B. TINJAUAN PUSTAKA

Motivasi

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

Antoni (2006) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi, gairah kerja dan hasil optimal mempunyai bentuk *linear* dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran karyawan, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan.

Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa terdapat 2 (dua) teknik memotivasi kerja pegawai yaitu:

- a. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja.
- b. Teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis.

Pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

Kepemimpinan

Dubrin (2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Siagian (2002) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan. Yang dimaksud dengan peranan yang bersifat interpersonal dalam organisasi adalah bahwa seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung. Peranan yang bersifat informasional mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi. Sedangkan peran pemimpin dalam pengambilan keputusan mempunyai arti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan

inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha dengan konsisten.

Yasin (2001) mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan.

Anoraga *et al.* (1995) mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan seorang dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain.

Budaya Organisasi

Robbins (2001) mengatakan budaya organisasi merupakan suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku para anggota di dalam suatu organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya organisasi dan pada umumnya anggota organisasi akan dipengaruhi oleh beraneka ragamnya sumber daya yang ada.

Menurut Gibson *et al* (2003: 31), budaya organisasi adalah *.what the employes perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values, and expectation..* Mangkunegara (2005) menyimpulkan pengertian budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Sementara itu Robbins (1996) menjelaskan mengenai 3 (tiga) kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Praktik seleksi, proses seleksi bertujuan mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasi.
- b. Manajemen puncak, tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Ucapan dan perilaku mereka

dalam melaksanakan norma-norma sangat berpengaruh terhadap anggota organisasi.

- c. Sosialisasi, sosialisasi dimaksudkan agar para karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Proses sosialisasi ini meliputi tiga tahap yaitu tahap kedatangan, tahap pertemuan, dan tahap metromofis.

Kepuasan Kerja

Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja.

Seorang manajer akan sangat peduli pada aspek kepuasan kerja, karena mempunyai tanggung jawab moral apakah dapat memberikan lingkungan yang memuaskan kepada karyawannya dan percaya bahwa perilaku pekerja yang puas akan membuat kontribusi yang positif terhadap organisasi. Para manajer merasakan usaha dan kinerja mereka berhasil apabila keadilan dalam penghargaan memberikan tingkat kepuasan kerja dan kinerja. Situasi pekerjaan yang seimbang akan meningkatkan perasaan dalam control terhadap kehidupan kerja dan menghasilkan kepuasan kerja. Sehingga para manajer mempunyai tanggung jawab untuk meningkatkan kepuasan kerja para bawahannya agar dapat memberikan kontribusi yang positif pada organisasinya.

Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Kepuasan kerja berhubungan dengan *turnover* mengandung arti bahwa kepuasan kerja yang tinggi selalu dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah, dan sebaliknya jika pegawai banyak yang merasa tidak puas maka *turnover* pegawai tinggi. Kepuasan kerja berhubungan dengan tingkat absensi (kehadiran) mengandung arti bahwa pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi.

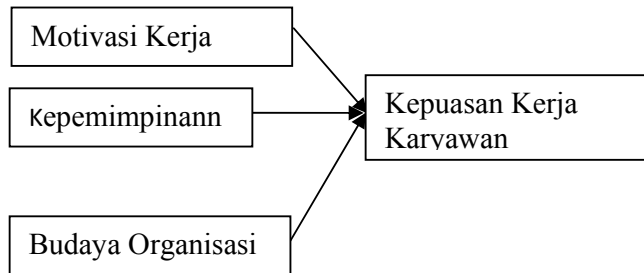
Hipotesis

H1 : Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

H2 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

H3 : Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan

Kerangka Penelitian



C. METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory research*) yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel bebas (*independent variable*) yaitu variabel motivasi kerja, variabel kepemimpinan, dan variabel budaya organisasi; dan variabel kepuasan kerja karyawan (*dependent variable*).

Serta penelitian korelasional, yaitu penelitian yang berusaha untuk melihat apakah antara dua variabel atau lebih memiliki hubungan atau tidak, dan seberapa besar hubungan itu serta bagaimana arah hubungan tersebut (Indriyantoro dan Supomo, 1999).

Populasi, Sampel, dan Pengambilan Sampel

Populasi adalah keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin peneliti investigasi (Sekaran, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan AJB BUMIPUTERA 1912 Salatiga yang berjumlah 60 orang.

Menurut Djarwanto dan Subagyo (2005), sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki, dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi. Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sensus*. Sampel yang di gunakan sebanyak 60 karyawan AJB BUMIPUTERA 1912 Salatiga.

Data dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli/ tidak melalui media perantara (Indriantoro dan Supomo, 1999: 146). Data primer diperoleh melalui kuesioner yang diserahkan kepada responden. Jawaban dan kuesioner akan diolah dan diuji untuk memperoleh hasil penelitian.

Metode Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data primer yang berupa kuesioner, penulis melakukan beberapa langkah, yaitu:

- Memberikan kuesioner kepada seluruh responden
- Mengumpulkan seluruh kuesioner yang telah diisi responden

D. HASIL PENELITIAN

Hasil pengolahan data dengan bantuan komputer program SPSS versi 11.0 didapatkan persamaan regresi sebagai berikut:

Model	Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.626	3.278		2.326	.024
	TOT_MK	-7.026E-02	.122	-.068	-.576	.567
	TOT_K	.580	.106	.623	5.460	.000
	TOT_BO	3.779E-02	.113	.039	.333	.741

Berdasarkan hasil analisis regresi yang disajikan dalam Tabel 4.14 di atas maka dapat dituliskan model regresi sebagai berikut

$$Y = 7,626 - 0,07026 X_1 + 0,580 X_2 + 0,03779X_3$$

- Motivasi karyawan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis diatas Uji t diperoleh nilai sig sebesar 0,567 yang lebih besar dari 0,05 atau nilai t hitung sebesar 0,932 yang lebih kecil dari t tabel sebesar 1,671, jika digunakan tingkat signifikansi (α)=5%, maka H1 ditolak.
- Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis diatas uji t diperoleh nilai sig sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 atau nilai t hitung sebesar 5,460 yang lebih besar dari t tabel sebesar 1,671, maka H2 diterima.
- Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis diatas diperoleh nilai sig sebesar 0,741 yang lebih besar dari 0,05 atau nilai t hitung sebesar 0,333 yang lebih kecil dari t tabel sebesar 1,671, maka H3 ditolak.

Pembahasan Hipotesis

Pengujian Hipotesis Pertama (H1)

Motivasi karyawan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis di atas Uji t diperoleh nilai sig sebesar 0,567 yang lebih besar dari 0,05 atau nilai t hitung sebesar 0,932 yang lebih kecil dari t tabel sebesar 1,671, jika digunakan tingkat signifikansi (α)=5% maka H1 ditolak. Hal tersebut tidak sejalan dengan penelitian Irfan (2008).

Artinya bahwa motivasi kerja memang sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri besarnya sangat relatif atau berbeda antara satu orang dengan orang lainnya.

Pengujian Hipotesis Kedua (H2)

Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis di atas uji t diperoleh nilai sig sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 atau nilai t hitung sebesar 5,460 yang lebih besar dari t tabel sebesar 1,671 maka H2 diterima. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Irfan (2008), Mariam (2008) dan Fahmi (2009).

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya hasil dari pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan yang dijalankan di AJB BUMIPUTERA 1912 Salatiga mempunyai dampak yang positif atau baik bagi organisasi, sebab semakin tinggi pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan dilakukan, maka akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Pengujian Hipotesis Ketiga (H3)

Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis di atas diperoleh nilai sig sebesar 0,741 yang lebih besar dari 0,05 atau nilai t hitung sebesar 0,333 yang lebih kecil dari t tabel sebesar 1,671 maka H3 ditolak. Hal tersebut tidak sejalan dengan penelitian penelitian Irfan (2008), Mariam (2008) dan Elviyani (2010).

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya jika budaya organisasi pada perusahaan kurang baik, maka akan menyebabkan kepuasan kerja karyawan akan menurun.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan (studi kasus pada AJB Bumiputera 1912 Salatiga):

- a. Motivasi karyawan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis diatas Uji t diperoleh nilai sig sebesar 0,567 yang lebih besar dari 0,05 atau nilai t hitung sebesar 0,932 yang lebih kecil dari t tabel sebesar 1,671, jika digunakan tingkat signifikansi (α)=5%, maka H1 ditolak.
- b. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis diatas uji t diperoleh nilai sig sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 atau nilai t hitung sebesar 5,460 yang lebih besar dari t tabel sebesar 1,671, maka H2 diterima.
- c. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis diatas diperoleh nilai sig sebesar 0,741 yang lebih besar dari 0,05 atau nilai t hitung sebesar 0,333 yang lebih kecil dari t tabel sebesar 1,671, maka H3 ditolak.

Saran

- a. Saran bagi penelitian selanjutnya mengembangkan sampel yang lebih luas untuk AJB Bumiputera 1912 di kota lain.
- b. Penelitian selanjutnya dengan menambah variabel-variabel penelitian yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Abi Sujak, 1990. *Kepemimpinan Manajer*, Jakarta:RajawaliPers
- Antoni Feri, 2006. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Orientasi Hubungan terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Pegawai Pengadilan Tinggi Tata Usaha Negara Surabaya*, Tesis Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Anoraga, Panji, *BUMN, Swasta dan Koperasi*, Jakarta : Pustaka Jaya, 1995
- Ariwibowo, 2011. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Brahmasari Ida Ayu, 2005. *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos*, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Dubrin Andrew J., 2005. *Leadership (Terjemahan)*, Edisi Kedua, Prenada Media, Jakarta.
- Elviyani, 2010. *Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Universitas Islam Sumatera Utara)*. Universitas Sumatra Utara
- Ermayanti Dwi, Thoyib Armanu, 2001. *Pengaruh Faktor Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Surabaya*, Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- Fahmi, 2009. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai SPBU Pandanaran Semarang*. Universitas Gunadharma
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson. 1996. *Organisasi, Prilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Erlangga.
- Gujarati, Damodar. 2006. *Dasar-Dasar Ekonometrika*. Jakarta: Erlangga.
- Irfan, 2008. *Judul Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Serta Motivasi Terhadap Perilaku Kerja Dan Kinerja Karyawan Hotel Berbintang Di Kalimantan Timur*. Universitas Air Langga

- Koesmono H. Teman, 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur*, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Marcoulides dan Heck, 1993. *Making The Right Decision Organizational Culture, Vision and Planning*. United States of America : Prentice-Hall Inc.
- Mariam, 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Nur Indriantoro, Supomo, B., (1999), *Metodologi Penelitian Bisnis*, Yogyakarta, BPFE-Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P., 1996 *Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, PT.Prenhalindo.
- Robbins Stephen P., 2002. *Essentials of Organizational Behavior (Terjemahan)*, Edisi Kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods for Business, A Skill-Building Approach*. America: Thirt Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Siagian Sondang P., 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Simanjuntak Payaman, 2005. *Manajemen Kinerja*, Jurnal Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Tika H. Moh. Pabundu, 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan Pertama, PT. Bhumi Aksara, Jakarta.
- Yasin Azis, 2001. *Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi*, Jurnal Lintasan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang, Volume 18 Nomor 1, Malang.