

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**ANALISIS MOTIVASI, BUDAYA DAN KOMUNIKASI ORGANISASI,  
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
PADA BADAN AMIL ZAKAT DAERAH  
(Studi Pelaksanaan Pengelolaan Zakat di Kabupaten Kapuas Hulu)**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**YOYET RIFANI**

**NIM. 015743578**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2011**



**ABSTRAK****Analisis Motivasi, Budaya Dan Komunikasi Organisasi, Kepuasan Kerja  
Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Amil Zakat Daerah  
(Studi Pelaksanaan Pengelolaan Zakat di Kabupaten Kapuas Hulu)****Yoyet Rifani****Universitas Terbuka****yoyet\_rifani@yahoo.com**

**Kata Kunci:** Motivasi, Budaya, Komunikasi Organisasi, Kepuasan Kerja,  
dan Kinerja.

Latar belakang penelitian bahwa Badan Amil Zakat Daerah merupakan salah satu jasa pengelolaan uang yang bersumber dari zakat yang berkembang sangat pesat pada masa sekarang ini. Tujuan pengelolaan zakat pada dasarnya memberikan dan melanggengkan kemaslahatan bagi seluruh masyarakat. Fenomena yang berkembang saat ini bahwa zakat di Kabupaten Kapuas Hulu belum terlaksana sebagaimana mestinya dan baru berkembang di lingkungan masing-masing secara terbatas. Wawasan dan pengertian masyarakat terhadap objek zakat masih sangat terbatas. Sikap tradisional masyarakat terhadap pendistribusian zakat masih sebatas disalurkan kepada para kiyai, ulama, guru ngaji dan sebagainya. Menyikapi persoalan ini dibutuhkan kinerja pegawai melalui peran motivasi, budaya organisasi, komunikasi, dan kepuasan kerja.

Faktor-faktor yang diangkat sebagai variabel penelitian adalah: 1) motivasi, yaitu suatu dorongan yang hadir dari dalam dan dari luar individu untuk terus berkembang guna mencapai tujuan hidup yang diinginkan. 2) Budaya organisasi, yaitu seperangkat nilai, moral, dan peraturan organisasi yang menjadi prinsip, pedoman dan berperilaku dalam melaksanakan pekerjaan. 3) Komunikasi organisasi, yaitu penyampaian informasi yang berisi pesan tertentu agar dimengerti oleh anggota organisasi. 4) Kepuasan kerja, yaitu perasaan senang atau tidak senang seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. 5) Kinerja pegawai, yaitu hasil kerja yang dicapai oleh pegawai sesuai dengan prestasi.

Tujuan penelitian meliputi: 1) untuk mengetahui pengaruh motivasi, budaya organisasi, komunikasi organisasi, kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai. 2) untuk mengetahui pengaruh motivasi, budaya organisasi, komunikasi organisasi, kepuasan kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa motivasi, budaya organisasi, komunikasi organisasi, kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai. Implikasi dari pengaruh signifikan ini secara ekonomis akan berpengaruh terhadap meningkatnya jumlah zakat. Prespektif pengaruh secara manajemen adalah pimpinan dapat membuat perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, pengevaluasian berbagai sumber daya yang implikasinya pada peningkatan zakat di Kabupaten Kapuas Hulu.

**ABSTRACT**

**The Analysis of Motivation, Culture, Organization Communication, Job Satisfaction of Officer Performance at Badan Amil Zakat Daerah (Study of Implementation Management Zakat in Kapuas Hulu Regency)**

**Yoyet Rifani**

**Universitas Terbuka**

**yoyet\_rifani@yahoo.com**

**Key Word: Motivation, Culture, Organization Communication, Job Satisfaction Performance.**

Research background that Badan Amil Zakat Daerah is one of service of money management that is stemming from religious obligatory that is expanding very fast at this moment this. Target of religious obligatory management basically give and melanggengkan benefit for all society. Phenomenon that expanded at this time that religious obligatory in Kapuas Hulu Regency uncommitts properly and just expand in environment each in limited. Knowledge and society understanding to religious obligatory object has been very limited. Traditional Attitude society to pendistribusian religious obligatory has been limited to channelled to roof Kiyai, moslem scholar, teacher assesses etc. Countered this problem is required employee performance pass by motivation role, organization culture, communication, and job satisfaction.

The research factors that variable are: 1) Motivation, that is a motivation that attend from within and from outside individual to continue expand to reach ultimate of life made cool. 2) Organization culture, that is a set value, moral, and organization regulation that become principle, guidance and behavioral in job implementation. 3) Organization communication, that is forwarding of containing information certain message in order to understood by organization member. 4) Job satisfaction, that is feeling likes or in ill part someone in melaksanakan job. 5) Officer performance, that is reached work result by officer achievement

The research purpose covers: 1) to know motivation influence, organization culture, organization communication, job satisfaction in simultaneous to employee performance. 2) to know motivation influence, organization culture, organization communication, job satisfaction in partial to employee performance.

Base on research result is obtained that motivation, organization culture, organization communication, job satisfaction has an effect on significant in simultaneous and partial to employee performance. Implication from this significant influence economically will have an effect on to the increasing of amount of mall religious obligatory. Prespektif influence one way to manage is head can make planning, guidance, pengorganisasian, pengevaluasian various of resources that implikasinya at religious obligatory improvement at Kapuas Hulu regency.



**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**LEMBAR PERSETUJUAN TAPM**

**Judul TAPM** : ANALISIS MOTIVASI, BUDAYA DAN KOMUNIKASI ORGANISASI, KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN AMIL ZAKAT DAERAH  
(Studi Pelaksanaan Pengelolaan Zakat di Kabupaten Kapuas Hulu)

**Penyusun TAPM** : YOYET RIFANI

**NIM** : 015743578

**Program Studi** : Magister Manajemen

**Hari/Tanggal** : Minggu, 30 Januari 2011

**Menyetujui**

**Pembimbing II**



**Dr. I.N. BASKARA WISNU TEDJA, M.Si.**  
NIP. 19610917 198501 2 001

**Pembimbing I**



**Dr. AZZAL, SE., M.Si.**  
NIP. 19591005 198810 1 001

**Mengetahui:**

**Direktur Program Pascasarjana,**



**Suciati, M.Sc, Ph. D**

NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : YOYET RIFANI  
 NIM : 015743578  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Judul TAPM : ANALISIS MOTIVASI, BUDAYA DAN KOMUNIKASI ORGANISASI, KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN AMIL ZAKAT DAERAH  
 (Studi Pelaksanaan Pengelolaan Zakat di Kabupaten Kapuas Hulu)

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka, pada:

Hari/Tanggal : Minggu, 30 Januari 2011  
 Waktu : 10.00-12.00 Wiba

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji

**Ir. EDWARD ZUBIR, MM**  
**NIP. 19591218 198603 1 003**

:   
 .....

Penguji Ahli

**Prof. Dr. WAN USMAN, MA**  
**NIP. 130178688**

:   
 .....

Pembimbing I

**Dr. AFRIZAL, SE., M.Si.**  
**NIP. 19591005 198810 1 001**

:   
 .....

Pembimbing II

**Dr. I.N. BASKARA WISNU TEDJA, M.Si.**  
**NIP. 19610917 198601 2 001**

:   
 .....





## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena dengan rahmat dan petunjuk-Nya pelaksanaan penelitian dengan judul "Analisis Motivasi, Budaya dan Komunikasi Organisasi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Amil Zakat Daerah (Studi Pelaksanaan Pengelolaan Zakat di Kabupaten Kapuas Hulu) dapat diselesaikan.

Penulis menyadari masih banyak kelemahan dan kekurangan serta keterbatasan dari hasil penelitian ini. Hal ini terjadi karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis terhadap permasalahan yang diteliti. Oleh sebab itu, kritik dan saran serta masukan dari semua pihak demi perbaikan TAPM ini sangat diharapkan.

Selain itu penulis menyadari, Penelitian ini dapat diselesaikan karena banyak masukan, bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, yang telah banyak memberikan bimbingan dalam penyelesaian TAPM ini, untuk itu peneliti menyampaikan banyak terima kasih kepada yang terhormat:

1. Rektor Universitas Terbuka
2. Direktur Pascasarjana Universitas Terbuka.
3. Kepala Unit Program Belajar Jarak Jauh Universitas Terbuka Pontianak.
4. Dr. Afrizal, SE., M.Si., selaku Pembimbing I.
5. Dr. I Nengah Baskara Wisnu Tedja, M.Si., selaku Pembimbing II.
6. Drs. C. Supartomo, M. Si., selaku Ketua Bidang Ilmu Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Terbuka.
7. Staf pengajar Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka yang telah banyak memberikan bekal ilmu pengetahuan, wawasan dan bimbingan.

8. Kepala Perpustakaan Pascasarjana Universitas Terbuka Pontianak dan Pascasarjana Universitas Tanjungpura yang telah memberikan kesempatan membaca dan meminjamkan buku.
9. Kedua Orang tua, Ayahnda H. Rakhmad Hasan dan Ibunda Hj. Fatimah yang senantiasa memberikan doa dan motivasi sehingga dapat terselesaikannya penulisan TAPM ini.
10. Seluruh pegawai BAZDA Kabuapten Kapuas Hulu banyak memberikan pelayanan dan menjawab pertanyaan dan menyerahkan sejumlah data penting yang penulis perlukan.
11. Rekan-rekan seangkatan Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen yang telah banyak memberikan saran, dukungan dan spirit sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini
12. Istri Hj. Ina Ianaturrohmah dan ananda Pebri Bayu Satriansyah yang telah banyak memberikan semangat dan pengorbanan demi penyelesaian tulisan ini
13. Pihak-pihak lain yang penulis tidak bisa sebutkan satu persatu sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

Akhirnya besar harapan penulis, semoga hasil penelitian berupa tesis ini bermanfaat, terutama mereka yang tertarik di bidang ilmu Magister Manajemen.

Putussibau, Januari 2011  
Penulis,

Yoyet Rifani  
NIM. 015743578



## DAFTAR ISI

	Halaman
Abtrak	i
Lembar Persetujuan TAPM	iii
Lembar Pengesahan	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	xi
Daftar Lampiran	xii
<b>BAB I    PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	11
D. Manfaat Penelitian	11
<b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA</b>	<b>13</b>
A. Kajian Teori	13
1. Motivasi	13
2. Budaya Organisasi	19
3. Komunikasi Organisasi	26
4. Kepuasan Kerja	36
5. Kinerja	46
B. Hasil Penelitian Terdahulu	52
C. Kerangka Pemikiran	55
D. Hipotesis	57
E. Devinisi Operasional Variabel Penelitian	59
<b>BAB III    METODE PENELITIAN</b>	<b>60</b>
A. Jenis Penelitian	60
B. Populasi dan Sampel	60
a. Populasi	60
b. Sampel	61
C. Teknik Pengumpulan Data	61
D. Uji Instrumen Penelitian	62
1. Validitas	62
2. Reliabilitas	62
E. Sumber Data	63
F. Skala Pengukuran Variabel	63
G. Teknik Analisis Data	64
H. Pengujian Hipotesis	68

<b>BAB IV</b>	<b>TEMUAN DAN PEMBAHASAN</b>	72
	<b>A. Deskripsi Umum Hasil Penelitian</b>	72
	1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	72
	a. Karakter Geografis	72
	b. Kondisi Kependudukan dan Sosial Kemasyarakatan	79
	c. Kondisi Masyarakat Kapuas Hulu	80
	d. Gambaran Umum Badan Amil Zakat Daerah	83
	e. Karakteristik Responden	88
	f. Deskripsi Jawaban Responden atas Variabel Penelitian	91
	<b>B. Transformasi Hasil Analisis Regresi Berganda</b>	109
	1. Pengaruh Simultan	109
	2. Pengaruh Parsial	111
	<b>C. Pengujian Hipotesis</b>	115
	<b>D. Pembahasan</b>	117
	<b>E. Temuan Penelitian</b>	121
<b>BAB V</b>	<b>SIMPULAN DAN SARAN</b>	124
	<b>A. Simpulan</b>	124
	<b>B. Saran</b>	126
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		127

## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Jumlah Pegawai Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA) Kabupaten Kapuas Hulu Tahun 2010	8
Tabel 1.2	Target dan Realisasi Penerimaan Zakat di Kabupaten Kapuas Hulu Tahun 2005-2009	9
Tabel 2.1	Fungsi Budaya Organisasi	23
Tabel 2.2	Definisi Operasional Variabel Penelitian	59
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	89
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	89
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	90
Tabel 4.4	Diskripsi Responden Menurut Tingkat Pendidikan	91
Tabel 4.5	Apakah Penemuan Setiap Kebutuhan Penting Terpenuhi	92
Tabel 4.6	Apakah Diperlukan suatu Semangat untuk Meningkatkan Prestasi Kerja	93
Tabel 4.7	Apakah Penting Semangat Pegawai dalam Bekerja Sama atas Pekerjaan	93
Tabel 4.8	Apakah Lingkungan Kerja Penting untuk Mendukung Pencapaian Tujuan Organisasi	94
Tabel 4.9	Apakah sebaiknya Atasan Mendukung Upaya Pencapaian Tujuan Organisasi	94
Tabel 4.10	Apakah Teman Kerja Penting dalam Mencapai Kinerja	95
Tabel 4.11	Apakah dalam suatu Organisasi Perlu Mengembangkan Kepengurusan yang Terbuka dan Ramah	96
Tabel 4.12	Apakah suatu Organisasi Perlu Mengembangkan Kepengurusan yang Empati	96
Tabel 4.13	Apakah Diperlukan adanya Penggunaan Pemberdayaan yang Luas	97
Tabel 4.14	Apakah Diperlukan suatu Kemampuan Mendengar untuk Menerima Pesan	97
Tabel 4.15	Apakah ada Perentang Batas antara BAZDA dan Masyarakat	98
Tabel 4.16	Apakah sebaiknya Pegawai tidak Melawan Atasan dan Masyarakat	98
Tabel 4.17	Apakah perlu Mengembangkan Diskusi untuk Suatu Hasil Kerja	99
Tabel 4.18	Apakah Diperlukan suatu Kecepatan Umpan Balik yang Dihasilkan dalam setiap Menyelesaikan Pekerjaan	100
Tabel 4.19	Apakah Komunikasi Tertulis Wujudnya dapat Dibuktikan	100
Tabel 4.20	Apakah Komunikasi Tertulis dapat Disimpan dalam Waktu yang Relatif Lama	101
Tabel 4.21	Apakah Komunikasi Non Verbal dapat Diwujudkan Melalui Tekanan yang Diberikan Saat Berbicara	101
Tabel 4.22	Apakah dalam Berkomunikasi perlu Menggunakan Bahasa Tubuh Seperti Ekspresi Wajah	102

Tabel 4.23	Apakah Diperlukan ada Iklim Kerja yang Kondusif	103
Tabel 4.24	Apakah Diperlukan suatu Suasana Kerja untuk Menciptakan Kinerja	103
Tabel 4.25	Apakah Gaji yang Diterima dapat Memenuhi Kebutuhan Primer dan Kesunder	104
Tabel 4.26	Apakah Gaji yang Diterima Penting dalam Menciptakan Kepuasan Kerja	104
Tabel 4.27	Apakah Diperlukan adanya Dukungan Rekan Kerja pada Pekerjaan	105
Tabel 4.28	Apakah setiap Pegawai Membutuhkan Kesempatan untuk Mengembangkan Karir	105
Tabel 4.29	Apakah Jumlah Pekerjaan yang Diselesaikan sesuai dengan Target	106
Tabel 4.30	Apakah Diperlukan Hubungan Target dengan Kinerja	107
Tabel 4.31	Apakah Diperlukan adanya Kesesuaian Kualitas Kerja Pegawai dengan Standar Kerja yang Ditetapkan	107
Tabel 4.32	Apakah Diperlukan adanya Hubungan antara Kualitas dengan Kinerja	108
Tabel 4.33	Apakah Diperlukan Ketepatan Waktu Pegawai dalam Menyelesaikan Pekerjaan	108
Tabel 4.34	Apakah ada Hubungan Ketepatan Waktu dengan Kinerja	109
Tabel 4.35	Pengaruh Simultan Variabel X Terhadap Variabel Y	110
Tabel 4.36	Pengaruh Parsial Variabel X Terhadap Variabel Y	111

**DAFTAR GAMBAR**

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Jenjang Lima Kebutuhan	15
Gambar 2.2 Proses Motivasi Dasar	16
Gambar 2.3 Jaringan Kelompok Kecil Komunikasi Organisasi	33
Gambar 2.4 Fungsi Personalia dan Kepuasan Kerja	41
Gambar 2.5 Alur Pikir Penelitian	56
Gambar 2.6 Model Hipotesis	57
Gambar 4.1 Peta Kabupaten Kapuas Hulu	73
Gambar 4.2 Pengaruh Variabel	115

**UNIVERSITAS TERBUKA**



**DAFTAR LAMPIRAN**

	<b>Halaman</b>
<b>Lampiran 1 Angket Penelitian</b>	<b>130</b>
<b>Lampiran 2 Validitas dan Reliabelitas Instrumen Penelitian</b>	<b>138</b>
<b>Lampiran 3 Tabulasi Jawaban Responden</b>	<b>143</b>
<b>Lampiran 4 Frekuensi Jawaban Responden</b>	<b>148</b>
<b>Lampiran 5 Uji Asumsi Klasik</b>	<b>158</b>
<b>Lampiran 6 Hasil Analisis Regresi Berganda</b>	<b>161</b>

**UNIVERSITAS TERBUKA**



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA) merupakan salah satu jasa pengelolaan uang yang bersumber dari zakat yang berkembang sangat pesat pada masa sekarang ini. Sementara itu menurut Depag (2006) tujuan pengelolaan zakat pada dasarnya memberikan dan melanggengkan pemaslahatan bagi seluruh masyarakat (umat Islam). Pertumbuhan dunia perzakatan tanah air dari waktu ke waktu mengalami peningkatan yang cukup signifikan.

Dari sisi penghimpunan, dana zakat yang terkumpul di Indonesia menunjukkan tren kenaikan secara kontinyu. Pada 2002, data nasional pengumpulan zakat yang ada pada BAZNAS, meski belum mencakup semua lembaga zakat, menunjukkan angka Rp 68,4 miliar. Kemudian pada 2008, angka ini naik menjadi Rp 930 miliar, atau meningkat sebesar 1.260 persen dalam kurun waktu 6 tahun. Ditargetkan, pada 2009 ini angka tersebut bisa mencapai Rp 1 hingga 1,2 triliun. Sebuah pencapaian yang sangat baik dan menunjukkan kesadaran masyarakat yang terus meningkat, meski nilai ini masih kurang dari 10 persen dari total potensi zakat yang ada. Sedangkan dari sisi pendayagunaan, meskipun belum ada datanya secara nasional, program zakat diyakini telah mampu meng-cover ratusan ribu *mustahiq* setiap tahunnya, terutama dalam tiga tahun terakhir (Harian *Republika*, Rabu 02 September 2009).

Namun demikian, masih banyak pekerjaan rumah yang harus diselesaikan oleh para pemangku kepentingan (*stakeholder*) dunia perzakatan, baik dari sisi sosialisasi, regulasi, pengelolaan, maupun dari sisi sumber daya manusianya. Keempat aspek ini perlu mendapatkan perhatian yang sangat serius agar instrumen zakat, infak, dan sedekah ini bisa memainkan peran yang lebih signifikan dalam perekonomian Indonesia pada masa yang akan datang.

Menurut Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang zakat BAB II Pasal 5, tujuan pengelolaan zakat adalah: (1) Meningkatkan pelayanan bagi masyarakat dalam menunaikan zakat sesuai dengan tuntunan agama; (2) Meningkatnya fungsi dan peranan pranata keagamaan dalam upaya mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan keadilan sosial; (3) Meningkatnya hasil guna dan daya zakat. (Departemen Agama:2002).

Faktor penting dalam pengelolaan zakat daerah adalah sumber daya manusia, hal ini dikarenakan pelaku dari jasa itu sendiri adalah pegawai. Faktor motivasi pegawai sangat penting dalam mengelola zakat, karena manusia dituntut untuk dapat melayani masyarakat dengan ramah dan hangat. Apabila pegawai memiliki motivasi yang sejalan dengan tujuan BAZDA dalam melakukan pelayanan, maka kepuasan bagi masyarakat melalui pegawai tersebut dapat diwujudkan.

Motivasi merupakan pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil terbaik dari pekerjaannya. Biasanya pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi, mempunyai kinerja tinggi pula. Untuk itu motivasi kerja pegawai perlu dibangkitkan agar pegawai memperoleh kinerja terbaik. Manusia merupakan motor penggerak sumber daya yang ada dalam rangka

aktifitas dan rutinitas dari sebuah organisasi. Sebagaimana diketahui sebuah organisasi, didalamnya terdiri dari berbagai macam individu yang tergolong dari berbagai status yang mana status tersebut berupa pendidikan, jabatan dan golongan, pengalaman, jenis kelamin, status perkawinan, tingkat pengeluaran, serta tingkat usia dari masing-masing individu tersebut.

Motivasi pegawai dalam menjalankan pelayanan publik dalam bidang zakat merupakan salah satu kegiatan yang berkaitan dengan kepentingan umum, mempermudah urusan publik, mempersingkat waktu pelayanan dan memberikan kepuasan kepada publik. Pelayanan publik adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan fungsi material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan orang lain sesuai haknya. Peningkatan pelayanan kepada pengguna zakat oleh Badan Amil Zakat sangat membutuhkan peningkatan kinerja pegawainya secara menyeluruh.

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut Robbins (2006), kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Menurut Henry Simamora (1997) maksud penetapan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. Kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan, kinerja pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu.

Untuk mencapai kinerja pegawai BAZDA Kabupaten Kapuas Hulu, dapat dilakukan dengan cara membuat target yang rasional diiringi dengan upaya atau

motivasi pegawai mencapai target tersebut. Pada kondisi ini harus dilakukan terutama dalam meningkatkan kinerja secara keseluruhan dalam melayani masyarakat di bidang zakat melalui budaya organisasi. Hal tersebut menurut Simamora (2007) tidak lepas dari pengaruh budaya organisasi yang tercermin dari orientasi hasil yang dicapai karyawan serta bagaimana keputusan dibuat, siapa yang membuat, bagaimana imbalan dibagikan, siapa yang dipromosikan, bagaimana diperlakukan, bagaimana organisasi respon kepada lingkungannya. Charington (2004) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan bagian dari kehidupan organisasi yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan efektivitas seluruh karyawan.

Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins (2006), organisasi yang berbudaya kuat akan mempengaruhi ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Setelah itu, individu itu dapat berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, asumsi-asumsi dan norma-norma yang diyakini kebenarannya dipakai sebagai sarana untuk lebih meningkatkan kualitas dari pegawai agar dapat mencapai tujuan dari BAZDA.

Dalam melaksanakan fungsinya untuk memberikan pelayanan di bidang zakat, BAZDA menerapkan sistem pelayanan melalui budaya organisasi yang dapat memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya, yaitu melalui

peningkatan kualitas dan produktivitas pelaksanaan tugas di bidang pelayanan terhadap masyarakat, mendorong upaya untuk mengefektifkan sistem dan tatalaksana pelayanan, serta mendorong tumbuhnya kreativitas, prakarsa dan peran serta masyarakat dalam membayar zakat. Untuk mewujudkan pelayanan prima di bidang zakat diperlukan suatu komunikasi organisasi yang efektif, sebab menurut Robbins (2008) komunikasi dalam organisasi menjaga motivasi dengan cara menjelaskan kepada karyawan mengenai apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki kinerja.

Komunikasi menurut Gibson (2000) biasa dihubungkan dengan perilaku organisasi yang penekanannya terletak pada penggunaan simbol-simbol untuk mentransfer arti dari suatu informasi. Analisis terbaru menekankan bahwa, komunikasi merupakan suatu pengertian yang tidak nyata, kelihatan tapi tersembunyi. Elemen-elemennya bersifat simbolik dan tersembunyi yang memberi arti pada proses komunikasi yang langsung dan nyata. Komunikasi merupakan proses personal yang menyangkut berbagai perubahan perilaku. Aspek-espek personal telah banyak diungkap dengan berbagai bentuk yang tidak menentu pada sebagian besar organisasi. Komunikasi tidak tergantung hanya pada teknologi, tetapi cenderung berdasarkan pada kekuatan yang ada dalam masyarakat dan lingkungan sekitar.

Sebagai suatu proses yang bersifat personal, komunikasi organisasi mempunyai berbagai implikasi atau keterlibatan ahli-ahli komunikasi yang menekankan pada implikasi perilaku dengan menunjukkan bahwa maksud komunikasi adalah bagaimana orang dengan kinerja perilakunya, sehingga jika terjadi perubahan-perubahan sesuai dengan pola yang digunakan pengaruh

tersebut, maka pengaruh tersebut justru mampu menjadi komunikasi yang kondusif, sehingga pada gilirannya sebagai umpan balik untuk menghasilkan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dalam manajemen sumber daya manusia merupakan kondisi psikologis pegawai dalam menangani pekerjaan sebagai suatu bentuk dari tanggung jawab. Pegawai yang terbebani dengan pikiran akan merasa kurang percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan, dan ini merupakan salah satu sebab ketidakpuasan di tempat kerja. Memperhatikan masalah ini, lingkungan pekerjaan dan dukungan atasan serta rekan sekerja akan menjadi penting dalam menciptakan kepuasan kerja pegawai.

Hasil studi yang dilakukan Allen dan Russell (2007) bekerjasama dengan *Special Customer Survey Report* tentang *Job Satisfaction* di Amerika bahwa semakin banyak bukti tingkat kepuasan kerja di Amerika Serikat menurun secara drastis. Penurunan kepuasan kerja ditemukan di antara semua usia pada semua wilayah di negara tersebut. Hanya ada satu dari lima karyawan yang puas dengan promosi dan rencana-rencana bonus perusahaan. Hasil survey yang mengherankan, kepuasan mengalami penurunan drastis di antara mereka yang mendapatkan pemasukan tertinggi meskipun mereka masih mempunyai kepuasan yang minimal dibandingkan dengan pekerja yang memperoleh penghasilan yang relatif lebih rendah. Tetapi kenapa begitu banyak orang Amerika yang tidak bahagia di tempat kerja. Ternyata sebagian besar karyawan yang tidak puas disebabkan oleh tekanan kerja yang banyak dan mencemaskan. Penelitian Allen dan Russell diteruskan ke Kanada, Meksiko, dan Eropa, para pekerja cenderung



tidak begitu puas dengan bayaran dan promosi yang diberikan perusahaan disebabkan oleh lingkungan kerja yang kurang kondusif.

Motivasi, budaya organisasi, komunikasi, dan kepuasan kerja sebagaimana yang dijelaskan di atas, menjadi dasar penting untuk meningkatkan kinerja pegawai BAZDA. Apabila lembaga Badan Amil Zakat ingin maju, maka lembaga tersebut harus dikelola secara profesional. Sebaliknya pengelolaan zakat secara tradisional tidak akan mampu menggali potensi zakat secara baik. Dalam hal ini lembaga harus mempunyai aturan-aturan yang jelas terkait masalah manajemen. Kenyataan yang terjadi terkadang, sudah banyak aturan-aturan manajemen pengelolaan zakat yang dibuat namun lemah dalam menerapkan aturan. Di sinilah peran penting pengurus dan pemimpin khususnya dalam lembaga pengelola zakat untuk menegakkan aturan-aturan kelembagaan secara profesional dan tetap mengacu kepada nilai-nilai Islam dengan mengoptimalkan kinerja pegawai melalui motivasi, budaya organisasi, komunikasi, dan kepuasan kerja.

Pelaksanaan pengelolaan zakat di Kabupaten Kapuas Hulu yang komprehensif dimulai pada tahun 2006, yaitu pada saat Bupati Kapuas Hulu membentuk kepengurusan Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA) Kabupaten Kapuas Hulu yang baru dengan Surat Keputusan Nomor 98 tahun 2006 tanggal 10 Mei 2006. Adapun yang menjadi tugas pokok Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA) adalah mengumpulkan, mendistribusikan dan mendayagunakan zakat sesuai dengan ketentuan agama Islam yang dijabarkan dalam program kerja. Sesuai dengan Surat Keputusan Bupati susunan dan jumlah pegawai Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA) adalah sebagai berikut.

Tabel 1.1 Jumlah Pegawai Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA) Kabupaten Kapuas Hulu Tahun 2010

Nomor	Jabatan	Jumlah (Orang)
1.	Pelindung/Penasehat	2
2.	Dewan Pertimbangan	2
	Ketua dan Wakil Ketua	2
	Sekretaris dan Wakil Anggota	3
3.	Komisi Pengawas	2
	Ketua dan Wakil Ketua	2
	Sekretaris dan Wakil Anggota	3
6.	Badan Pelaksana	3
	Ketua dan Wakil Ketua	3
	Sekretaris dan Wakil Bendahara dan Wakil	2
5.	Seksi-seksi	5
	Seksi Pengumpulan	5
	Seksi Perlindungan	5
	Seksi Pendayagunaan	5
	Seksi Pengembangan	5
Jumlah		44

Sumber: BAZDA Kabupaten Kapuas Hulu Tahun 2010

Pada Tabel 1.1. di atas, dapat dilihat pengelola zakat cukup banyak, namun jika dilihat dari arel kerja BAZDA Kabupaten Kapuas Hulu yang mencakup 23 kecamatan tentu diperlukan sumber daya manusia atau kerja sama kelompok yang handal agar pelaksanaan pengelolaan zakat bisa berjalan efektif. Fenomena yang berkembang saat ini bahwa zakat di Kabupaten Kapuas Hulu belum terlaksana sebagaimana mestinya dan baru berkembang di lingkungan masing-masing Dinas atau Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Hal ini dapat dilihat dari penerimaan zakat yang belum optimal sebagai mana yang ditunjukkan pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2 Target dan Realisasi Penerimaan Zakat di Kabupaten Kapuas Hulu Tahun 2005-2009

Tahun	Zakat Mal			Infaq		
	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	%	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	%
2005	26.250.000	15.899.500	60,57	11.000.000	5.561.500	50,55
2006	30.180.000	17.468.125	57,88	16.000.000	9.882.000	61,76
2007	45.270.000	32.643.000	72,10	25.000.000	18.482.800	73,93
2008	56.580.000	33.502.450	59,21	45.000.000	32.787.300	72,86
2009	62.880.000	35.388.600	56,27	55.000.000	33.195.500	60,36

Sumber: BAZDA Tahun 2010

Berdasarkan Tabel 1.2, dapat dilihat bahwa rata-rata pertumbuhan zakat *mal* 61,21%, dan rata-rata tingkat pertumbuhan *infaq* 63,89%. Sementara itu, zakat *mal* dan *infaq* tahun 2006 masing-masing naik sebesar 10% dan 78%. Tahun 2007, zakat *mal* dan *infaq* masing-masing naik sebesar 9% dan 87%. Tahun 2008 zakat *mal* dan *infaq* masing-masing naik 3% dan 77%. Tahun 2009 zakat *mal* dan *infaq* masing-masing naik 6% dan 1%. Walaupun pada tiap tahun terjadi penambahan penerimaan, namun peningkatan tidak proporsional terutama pada tahun 2008 dan tahun 2009. Menyikapi persoalan ini dibutuhkan peningkatan kinerja yang baik melalui peran motivasi, budaya organisasi, komunikasi, dan kepuasan kerja.

Peningkatan zakat yang tidak proporsional disebabkan oleh manajemen pengelolaan zakat yang dilaksanakan secara konvensional dan belum memperhatikan aspek pelayanan yang dalam pelaksanaannya membutuhkan jasa pegawai. Ditinjau dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia, pegawai merupakan individu yang dalam menjalankan tugasnya dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal dari individu adalah motivasi dan kepuasan kerja. Motivasi sebagai suatu sikap pegawai dalam mengekspresikan

keinginannya, sedangkan kepuasan kerja merupakan ungkapan puas atau tidak ketidakpuasan pegawai pada pekerjaan. Faktor eksternal dari pegawai antara lain budaya organisasi dan komunikasi organisasi. Budaya organisasi merupakan seperangkat peraturan yang harus dijalankan pegawai, sedangkan komunikasi merupakan proses penyampaian informasi yang berfungsi mengendalikan perilaku pegawai, agar bernilai ketika berbicara.

Motivasi pegawai memang menjadi dasar penting sebagai pendorong semangat kerja agar pengelolaan zakat dapat berjalan dengan efektif. Menurut Robbins (2006) dari hasil survey menunjukkan bahwa ada keberagaman motivasi pegawai antara lain ada pegawai yang motivasi kerjanya hanya sekedar menjalankan tugas, ada pegawai dengan motivasi karena memang bekerja di situ, ada pegawai dengan motivasi sekedar memenuhi kebutuhan intrinsik. Pada sisi yang bersamaan juga dibutuhkan peran budaya organisasi yang diperkuat dengan komunikasi organisasi agar pegawai dalam melaksanakan pekerjaan selalu berorientasi pada tujuan dan mampu mengendalikan diri. Namun yang tidak kalah pentingnya dari ketiga hal tersebut adalah kepuasan kerja yang berfungsi memperkuat loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Berdasarkan penjelasan uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang motivasi, budaya dan komunikasi organisasi, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Amil Zakat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu.

## **B. Rumusan Masalah**

Sejalan dengan penjelasan latar belakang di atas, maka dikemukakan rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh motivasi, budaya organisasi, komunikasi organisasi, kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai BAZDA Kabupaten Kapuas Hulu?
2. Bagaimana pengaruh motivasi, budaya organisasi, komunikasi organisasi, kepuasan kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai BAZDA Kabupaten Kapuas Hulu?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi, budaya organisasi, komunikasi organisasi, kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai BAZDA Kabupaten Kapuas Hulu.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi, budaya organisasi, komunikasi organisasi, kepuasan kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai BAZDA Kabupaten Kapuas Hulu.

### **D. Manfaat Penelitian**

1. Bagi BAZDA Kabupaten Kapuas Hulu

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi salah satu pertimbangan atau rujukan dalam pelaksanaan pengelolaan zakat. Motivasi, budaya organisasi, komunikasi organisasi, kepuasan kerja merupakan sesuatu yang esensi dalam meningkatkan kinerja pegawai Badan Amil Zakat Daerah di Kabupaten Kapuas Hulu.

## 2. Bagi Penulis

Hasil penelitian merupakan pengalaman yang berharga bagi penulis untuk mengaplikasi teori yang diperoleh selama perkuliahan dengan kondisi riil yang ada di lapangan, bahwa untuk mengungkapkan permasalahan yang terjadi, memang sangat dibutuhkan teori sebagai dasar berpikir dan bertindak.

UNIVERSITAS TERBUKA



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Pada Bab II ini, dikemukakan tentang landasan teori tentang motivasi, budaya organisasi, komunikasi, kepuasan kerja, kinerja, dan kajian empiris, kerangka pemikiran, hipotesis, dan definisi operasional variabel.

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Motivasi**

###### **a. Pengertian Motivasi**

Pengetahuan mengenai arti pentingnya motivasi sering dibicarakan oleh banyak orang. Seiring dengan perubahan waktu, motivasi terus memainkan peran dalam kehidupan sehari-hari. Motivasi adalah akibat interaksi dari individu itu terhadap situasi tertentu. Sehingga bisa terjadi, individu-individu berbeda dalam dorongan motivasional dasar mereka.

Robbins (2008) menyatakan bahwa motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Sedangkan menurut Gibson (2006) adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menumbuhkan dan mengarahkan perilaku. Selanjutnya Cherrington, David J (2004) mengawali motivasi dengan istilah motif: *A motive is an inner state that energizes, activates, or moves*



*(hence motivation), and that directs or channel behavior toward.* Jika diterjemahkan secara bebas bahwa suatu motif adalah suatu keadaan dari dalam yang memberi kekuatan, yang menggiatkan atau yang memotivasi (karenanya disebut motivasi), dan mengarahkan dan menyalurkan perilaku ke arah tujuan.

Dari ketiga pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan kekuatan yang ada dalam diri seseorang sebagai bagian dari upaya tinggi yang berkemampuan mendorong dan menimbulkan, serta mengarahkan kepada perilaku ke arah tujuan yang ingin dicapai. Secara motivasi umum bersangkutan dengan upaya ke arah setiap tujuan, kita menyempitkan fokus ke tujuan organisasi agar mencerminkan minat tunggal kita dalam perilaku yang berkaitan dengan kerja. Ketiga unsur kunci dalam definisi kita adalah upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan.

Teori motivasi yang paling dikenal baik adalah hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow dalam Robbins (2008:214). Ia menghipotesiskan bahwa di dalam semua manusia ada suatu jenjang kelima kebutuhan berikut:

- 1) Faali (fisiologis): antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan ragawi lain.
- 2) Keamanan: Antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- 3) Sosial: Mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik, dan persahabatan.
- 4) Penghargaan: Mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; dan faktor hormat eksternal seperti misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
- 5) Aktualisasi diri: Dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi; mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya, dan pemenuhan diri.

Dengan tiap kebutuhan ini menjadi cukup banyak dipuaskan, kebutuhan berikutnya menjadi dominan.

Gambar 2.1  
Jenjang Lima Kebutuhan



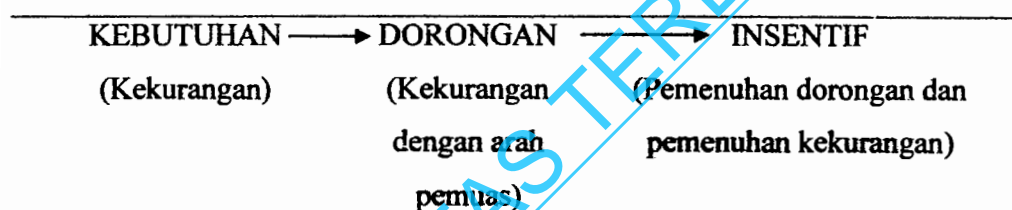
Sumber: Robbins (2008:215)

Dari titik pandang motivasi, teori itu akan mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang dipuaskan secara cukup banyak (substansial) tidak lagi memotivasi. Jadi jika anda ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow, anda perlu memahami sedang berada pada anak tangga manakah orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan itu atau kebutuhan di atas tingkat itu. Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai order tinggi dan order rendah.

Kebutuhan faali dan kebutuhan akan keamanan diberikan sebagai kebutuhan order rendah dan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan order tinggi. Perbedaan antara kedua order itu berdasarkan alasan bahwa kebutuhan order tinggi dipenuhi secara

internal (di dalam diri orang itu), sedangkan kebutuhan order rendah terutama dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja misalnya). Memang, kesimpulan yang wajar untuk ditarik dari klasifikasi Maslow adalah dalam masa-masa kekeruhan ekonomi, hampir semua pekerja yang dipekerjakan secara permanen telah dipenuhi sebagian besar kebutuhan order rendahnya. Perilaku motivasi dapat dilihat dari proses motivasi sebagaimana yang dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 2.2  
Proses Motivasi Dasar



Sumber: Luthans (2008:70)

Luthans (2008:72) Dorongan atau motif bisa diklasifikasikan ke dalam kategori-kategori:

- a. Motif-motif primer. Suatu motif baru dikatakan berklasifikasi primer jika ia “tidak dapat dipelajari” (*unlearned*) dan “berdasar secara fisiologi” (*Physiologically based*). Bentuk motif primer yang lazim dikenal meliputi rasa lapar, haus dan ngantuk.
- b. Motif-motif umum. Suatu motif diklasifikasikan ‘umum’ jika ia “tidak dapat dipelajari” (*unlearned*) tapi “tidak berdasar secara fisiologi” (*physiologically based*). Motif-motif “keingintahuan” (*activity*), dan “kasih sayang” (*effection*) adalah yang paling memenuhi klasifikasi motif ini. Motif-motif “Ingin Tahu”, “Manipulasi”, dan “Aktivitas”. Dari hasil eksperimen, sifat “Keingintahuan”, “memanipulasi”, serta “beraktivitas” akan memberi banyak manfaat bagi suatu makhluk hidup, khususnya manusia, walaupun juga dapat menjadi suatu bahaya. Dalam suatu level organisasi, jika karyawan tidak diperbolehkan

mengekspresikan motif-motif ini, mereka mungkin tidak termotivasi/stagnan. Motif “kasih sayang” dalam banyak kondisi dapat berubah menjadi dorongan ‘primer’ atau menjadi dorongan ‘sekunder’. Untuk alasan ini, motif “kasih sayang” terkadang ditempatkan dalam ketiga kategori motif, dan beberapa ahli psikologis tidak mampu membedakannya.

- c. Motif-motif sekunder. Banyak motif manusia penting termasuk kriteria motif “sekunder”. Beberapa motif yang paling penting adalah motif “kekuasaan” (*power*), “berprestasi” (*achievement*), “berafiliasi” (*affiliation*), dan “keamanan” (*security*), serta “status” (*status*).

## b. Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia: secara dasar satu negatif, yang ditandai sebagai Teori X, dan yang lain pada dasarnya positif, yang ditandai dengan Teori Y.

Robbins (2006:216) menyatakan menurut teori X, keempat pengandaian yang dipegang para manajer adalah sebagai berikut:

- a. Karyawan secara inheren (tertanam dalam dirinya) tidak menyukai kerja dan, bila dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.
- b. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari penghargaan formal bila dimungkinkan.
- d. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan memperagakan ambisi sedikit saja.

Kontras dengan pandangan negatif ini mengenai kodrat manusia,

McGregor mendaftar empat pengandaian positif, yang disebutnya Teori Y:

- a. Karyawan dapat memandang kerja sebagai sama wajarnya seperti istirahat atau bermain.
- b. Orang-orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka janji terlibat pada sasaran-sasaran.

- c. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima baik, bahkan mengusahakan, tanggung jawab.
- d. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif (pembaharuan) tersebut meluas dalam populasi dan tidak perlu merupakan milik dari mereka yang berada dalam posisi manajemen.

### c. Teori Herzberg

Menurut teori Herzberg yang dikutip oleh Manullang (2001) dalam bukunya "Manajemen Personalia" bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja terhadap pegawai atau karyawan, yakni yang mampu memuaskan dan mendorong untuk bekerja terdiri dari:

- 1) *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan)
- 2) *Recognition* (pengakuan)
- 3) *The work it self* (pekerja itu sendiri)
- 4) *Advancement* (pengembangan)

Selanjutnya adalah faktor-faktor Hygiene oleh Luthan (2008:362) yang dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada pegawai terdiri dari:

- 1) *Company policy and administration* (kebijaksanaan dan administrasi)
- 2) *Technical supervisor* (supervisi)
- 3) *Interpersonal supervisor* (hubungan antar pribadi)
- 4) *Working condition* (kondisi kerja)
- 5) *Wages* (gaji)

Dari faktor tersebut di atas akan dapat mempengaruhi produktivitas kerja dan patuh pegawai. Faktor-faktor ini melukiskan hubungan kerja dengan konteks atau lingkungan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Apabila faktor hygiene ini diperbaiki, maka tidak ada pengaruhnya terhadap

kerja positif. Tetapi apabila dibiarkan tidak sehat, maka pegawai hanya merasa kecewa atau tidak puas saja.

## **2. Budaya Organisasi**

### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Dalam kehidupan semua orang baik secara individu, ataupun secara kelompok dipengaruhi oleh budaya di mana mereka hidup. Sebagai contoh seseorang yang tumbuh dalam keluarga kelas menengah akan belajar nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan perilaku-perilaku yang diharapkan dari keluarga tersebut. Pada konteks ini budaya merupakan pengetahuan yang diperoleh yang digunakan orang-orang untuk menginterpretasikan pengalaman dan menghasilkan perilaku sosial. Penting untuk dipahami budaya mampu membantu orang-orang dalam usaha mereka berinteraksi dan berkomunikasi dengan pihak lain dalam masyarakat.

Demikian pula untuk anggota-anggota organisasi. Semua organisasi mempunyai suatu budaya, dan bergantung pada kekuatannya Budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Gagasan memandang organisasi sebagai budaya, di mana ada suatu sistem dari makna yang dianut bersama di kalangan anggota-anggota merupakan fenomena yang relatif baru. Para teoritis organisasi, akhir-akhir ini telah menyadari pentingnya peran yang dimainkan budaya tersebut dalam kehidupan anggota-anggota organisasi. Peran budaya menjadi sangat penting

karena berkaitan dengan tatanan nilai, aturan, sikap dan perilaku yang mencerminkan semangat kerja, rasa percaya diri antar anggota untuk melaksanakan semua aktivitas.

Budaya organisasi berfungsi sebagai kontrol berperilaku pada saat ia mampu dan mau mengendalikan perilaku anggota organisasi. Misalnya budaya kerja tentang disiplin. Ketika seorang karyawan masuk dan pulang kantor seenaknya, pada saat itu ada seorang karyawan yang mengingatkannya dan karyawan lain juga mendukung bahwa pergi dan pulang kantor seenaknya adalah tidak baik. Kemudian karyawan tadi menyadari dan minta maaf, pada saat itulah budaya berfungsi sebagai kontrol perilaku karyawan. Dengan demikian budaya merupakan identitas. Jika dilihat dari segi organisasi identitas adalah kepribadian organisasi. Budaya organisasi adalah aktualisasi dari harga diri organisasi yang harus dipertahankan.

Gibson (2006:78) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah:

Pertama: Mengandung bauran nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, norma, kekhasan dan pola perilaku, di mana budaya yang ditujukan pada organisasi yakni kepribadian seperti yang dimiliki individu, tersembunyi bahkan relatif seragam, yang memberikan arti, arah dan mobilisasi. Kedua, cara melihat dan berpikir mengenai perilaku dari dalam organisasi, suatu perspektif untuk memahami apa yang sesungguhnya sedang terjadi. Budaya organisasi ditujukan pada sekumpulan pokok pikiran yang menjelaskan dan memikirkan bagaimana organisasi dan manusia bertindak dalam lingkungan yang berbeda.

Sedangkan menurut Robbins (2008) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah "kepribadian atau perasaan organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi cara manusia bertindak di dalam organisasi (seperti bagaimana

bekerja, bekerjasama dengan rekan sekerja dan lain-lain, yang sebagian besar ditentukan oleh norma budaya, nilai-nilai dan kepercayaan yang merupakan komponen budaya”.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mengacu pada suatu sistem nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, norma, kekhasan dan pola perilaku yang merupakan kepribadian organisasi yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku anggota-anggotanya.

Selain mempunyai berbagai fungsi dan berdampak positif, organisasi justru dapat ditimpa kegagalan karena budaya organisasi itu sendiri, yaitu antara lain bila kualitas kinerja tidak benar-benar menjadi bagian penting dari organisasi tersebut. Selain itu, organisasi yang mempekerjakan karyawan yang nilai-nilainya tidak segaris dengan nilai-nilai organisasi tersebut, mungkin akan menghasilkan karyawan yang kurang memiliki motivasi dan komitmen, serta yang tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka dan oleh organisasi.

Mercer (dalam Dessler 2007) merumuskan budaya organisasi sebagai “suatu ekspresi kombinasi pengaruh dari keyakinan dasar organisasi, nilai-nilai, harapan dan pola tindakan tertentu”. Menurut David (1996) budaya organisasi adalah “totalitas pola perilaku dan karakteristik pola pemikiran dari karyawan suatu organisasi, keyakinan, pelayanan, perilaku dan tindakan karyawan”. Perilaku kepemimpinan termasuk dalam budaya organisasi. Salah satu elemen budaya organisasi adalah kinerja karyawan yang menonjol dianggap penting dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi mengacu pada pandangan hidup



dalam suatu organisasi, untuk menjelaskan suatu mekanisme yang mengintegrasikan individu dalam suatu organisasi. Griffin & Ebert (dalam Nimran 2004) menyebutkan budaya organisasi sebagai "pengalaman, sejarah, keyakinan, dan norma-norma bersama yang menjadi ciri organisasi".

Dari semua definisi di atas, satu yang dikenal secara umum dapat ditetapkan bahwa budaya berkaitan dengan "makna bersama, nilai, sikap, dan keyakinan" Nicholson (dalam Dessler, 2007) menyatakan bahwa jantung dari suatu organisasi adalah sikap, keyakinan, kebiasaan, dan harapan dari seluruh individu anggota organisasi mulai dari pucuk pimpinan sampai ke garis depan, sehingga tidak ada aktifitas yang dapat melepaskan diri dari budaya.

Apabila suatu kelompok organisasi atau negara mempunyai karakteristik budaya tertentu, bukan berarti bahwa semua orang dalam kelompok, organisasi atau negara tersebut mempunyai budaya yang seragam. Orang dalam suatu budaya tidak semuanya mempunyai susunan yang identik mengenai artifak, norma, nilai dan asumsi. Dalam setiap budaya ada satu sisi yang menyebar. Penyebaran ini mempunyai pola di sekitar suatu rata-rata, sehingga variasi di sekitar norma tampak sebagai suatu distribusi normal. Budaya dalam suatu organisasi membantu pekerja memberi tanggapan atas ketidakpastian yang tidak bisa dihindari dan keruwetan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

## b. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi. Menurut Robbins (2006:725):

Pertama, budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas; artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi yang lain. Kedua, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi. Ketiga budaya memerlukan timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang. Keempat budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat apa yang harus dikatakan oleh para karyawan. Akhirnya budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Fungsi yang terakhir inilah terutama menarik perhatian kita. Seperti kutipan berikut ini menjelaskan budaya menetapkan aturan permainan, di mana dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta dalam melakukan integrasi internal, budaya melakukan sejumlah fungsi sebagaimana yang dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 2.1 Fungsi Budaya Organisasi

No.	Adaptasi Eksternal	Integrasi Internal
1.	Misi dan strategi. Menghasilkan suatu pengertian bersama tentang misi utama, tugas pokok, fungsi, yang tampak dan tersembunyi.	Bahasa bersama dan kategori konsep. Bila karyawan tidak dapat berkomunikasi dan saling memahami satu sama lain, suatu kelompok sulit untuk didefinisikan.
2.	Tujuan. Mengembangkan konsensus tentang tujuan yang dijabarkan dari misi utama.	Batas dan kriteria kelompok: salah satu bidang yang sangat penting dari budaya adalah konsensus bersama tentang siapa yang termasuk dan tidak termasuk dalam kriteria untuk menentukan keanggotaan.
3.	Cara. Mengembangkan konsensus	Kekuasaan dan status. Setiap organisasi

	tentang cara yang digunakan untuk mencapai tujuan seperti struktur organisasi, pembagian tugas, sistem imbalan, dan sistem kewenangan.	harus bekerja dengan susunan kekuasaan, kriteria dan aturan tentang bagaimana karyawan mendapatkan, memelihara dan kehilangan kekuasaan; konsensus dalam bidang ini penting untuk membantu karyawan mengendalikan perasaan agresi.
4.	Ukuran. Mengembangkan konsensus tentang kriteria dalam mengukur tentang seberapa baik yang dilakukan kelompok dalam pencapaian tujuan, seperti informasi dan sistem kepegawaian.	Keakraban, persahabatan, dan kasih sayang. Setiap organisasi harus bekerja dengan aturan main tentang hubungan antar rekan kerja, hubungan antara karyawan yang berbeda jenis kelamin, dan cara keterbukaan dan keakraban ditangani dalam konteks pengaturan tugas-tugas organisasi.
5.	Koreksi. Mengembangkan konsensus tentang perbaikan yang tepat dari strategi yang akan digunakan bila tujuan tidak tercapai	Imbalan dan sanksi. Setiap karyawan harus mengetahui tentang perilaku yang benar dan salah; mendapatkan imbalan tentang milik, status, dan kekuasaan; serta mendapatkan sanksi dalam bentuk tidak memperoleh imbalan, dan akhirnya pengucilan

Sumber: Hatch dalam Mangkunegara (2006:140)

### c. Tingkatan Budaya

Beberapa budaya organisasi dapat dikategorikan menjadi budaya kuat (*strong cultures*) dan budaya lemah (*weak cultures*). Organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut bersama dan intensitas tingkat komitmen/janji anggota-anggota organisasi terhadap nilai-nilai inti.

Schein dalam Mangkunegara (2006:144), menyatakan bahwa budaya organisasi ditemukan dalam tiga tingkatan yaitu:

- 1) *Artifak*, di mana budaya bersifat kasat mata tetapi seringkali tidak dapat diartikan, misalnya lingkungan fisik organisasi, teknologi, cara berpakaian dll. Analisis pada tingkat ini cukup rumit karena mudah diperoleh tetapi sulit ditafsirkan.
- 2) *Nilai*, yang memiliki tingkat kesadaran yang lebih tinggi daripada artifak. Nilai ini sulit diamati secara langsung, oleh karenanya seringkali perlu untuk menyimpulkan melalui wawancara dengan anggota kunci organisasi atau menganalisis kandungan artifak seperti dokumen.
- 3) *Asumsi dasar*, merupakan bagian penting dari budaya organisasi. Asumsi ini merupakan reaksi yang dipelajari yang bermula sebagai

nilai-nilai yang didukung. Bila asumsi dengan nilai terletak pada apakah nilai-nilai tersebut masih diperdebatkan dan diterima apa adanya atau tidak.

#### **d. Upaya Memperkuat Budaya Organisasi**

Kekuatan budaya organisasi tergantung pada intensitas yang merupakan hasil dari struktur ganjaran. Jika karyawan menyadari bahwa tindakannya yang sesuai dengan nilai-nilai inti akan diberikan ganjaran oleh organisasi, maka hasrat kerja mereka akan meningkat pula. Sebaliknya bila tidak diberi ganjaran, maka komitmen mereka terhadap nilai-nilai inti akan berkurang.

Budaya organisasi yang terbentuk dan ingin dikembangkan serta diperkuat, atau bahkan ingin diubah, memerlukan praktek yang dapat membantu menyatupadukan nilai budaya karyawan dengan nilai budaya organisasi agar terjadi penerimaan nilai inti dan menjamin bahwa budaya memelihara dirinya. Lebih lanjut Luthans (2008:241) memberikan pedoman untuk memperkuat budaya yang ada dari sebuah organisasi adalah dengan cara:

- 1) Identifikasi Elemen-elemen ideologi yang relevan untuk mempertahankan.
- 2) Sesuaikan ideologi sedikit demi sedikit terhadap kondisi yang berlaku saat ini.
- 3) Ideologi dan hapuskan disparitas budaya.
- 4) Artikulasikan ideologi tersebut dengan jelas dan terus-menerus.
- 5) Pastikan bahwa tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan konsisten dengan ideologi tersebut.
- 6) Gunakan bentuk-bentuk kultural untuk menekankan ideologi.
- 7) Tekanan kesinambungan dalam praktik-praktik sosialisasi.
- 8) Kelola politik dari sub-sub budaya.
- 9) Kembangkan kepemimpinan pemeliharaan budaya di semua tingkatan.

Selanjutnya Robbins (2006) mengemukakan bahwa dalam suatu budaya kuat, nilai inti organisasi itu dipegang secara intensif dan dianut bersama secara luas. Jadi budaya itu semakin kuat jika makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu yang berpengaruh pada perilaku anggota-anggotanya, karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas. Salah satu hasil dari budaya yang kuat adalah menurunnya tingkat keluarnya karyawan meninggalkan organisasi.

### **3. Komunikasi Organisasi**

#### **a. Arti Penting Komunikasi dalam Organisasi**

Tidak ada kelompok yang dapat eksis tanpa komunikasi yaitu suatu pentransferan makna di antara anggota-anggotanya. Hanya lewat pentransferan makna dari satu orang ke orang lain informasi dan gagasan dapat ditangkap. Sejalan dengan itu menurut Robbins (2008) komunikasi adalah “penyampaian dan pengembangan makna”. Suatu gagasan tidak peduli seberapa besarnya, tidak berguna sebelum diteruskan kepada dan dipahami oleh orang lain. Komunikasi yang sempurna akan eksis adalah bila suatu ide atau pikiran diteruskan sehingga gambaran mental yang dipersepsikan penerima, persis sama dengan yang dibayangkan oleh pengirim. Gibson (2006) mengemukakan bahwa komunikasi adalah penyampaian informasi dan pemahaman tentang simbol-simbol verbal dan non verbal.

Sedangkan Cherrington (2004:296) mengemukakan bahwa

*Communication may be thus be coheceived of as the dynamic process underlying the existence, growth, change, the behavior of all living systems individual or organization. Communication can be understood as that indispenable function of people and organization through which the organization or the organism relates it self to environment and relates its parts and internal processes one to the other.*

Terjemahan bebasnya bahwa komunikasi merupakan sebagai suatu proses dinamik kelompok yang menggaris bawahi adanya, pertumbuhan. Perubahan, perilaku semua sistem kehidupan perseorangan atau organisasi. Komunikasi dapat dipahami sebagai fungsi orang-orang dan organisasi-organisasi yang sangat diperlukan melalui mana organisasi atau organisme menghubungkan diri dengan lingkungannya dan menghubungkan bagian-bagian dan proses-proses internnya satu sama lain.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan penyampaian atau pentransferan informasi, dan pemahaman tentang simbol-simbol dalam rangka pertumbuhan, perubahan perilaku sistem di dalam individu, kelompok, atau organisasi, sehingga suatu ide dapat dipersepsikan sesuai dengan sumber dan penerima informasi.

#### **b. Fungsi Komunikasi**

Robbins (2006) menyatakan bahwa komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam suatu kelompok atau organisasi yaitu:

- 1) Kendali (kontrol, pengawasan).
- 2) Motivasi.
- 3) Pengungkapan emosional.

#### 4) Informasi.

Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dengan beberapa cara. Setiap organisasi mempunyai hirarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan. Bila karyawan misalnya diminta terlebih dahulu mengkomunikasikan setiap keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan kepada atasannya langsung sesuai dengan uraian tugas atau sesuai dengan kebijakan perusahaan, berarti komunikasi itu menjalankan suatu **fungsi kontrol**. Tetapi komunikasi informal juga mengendalikan perilaku. Bila kelompok-kelompok kerja menggoda atau melecehkan seorang anggota yang memproduksi terlalu banyak (dan menyebabkan yang lainnya tampak butuh), mereka secara informal berkomunikasi dengan mengendalikan perilaku anggota itu.

Komunikasi membantu perkembangan **motivasi** dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat mereka kerjakan dengan memperbaiki kinerja yang di bawah standar. Pembentukan tujuan spesifik, umpan balik mengenai kemajuan ke arah tujuan dan dorongan dari perilaku yang diinginkan semuanya merangsang motivasi dan menuntut komunikasi.

Bagi banyak karyawan, kelompok kerja mereka merupakan sumber utama untuk interaksi sosial. Komunikasi juga terjadi dalam kelompok itu merupakan mekanisme fundamental dengan mana anggota-anggota menunjukkan kekecewaan dan rasa puas mereka. Oleh karena itu komunikasi menunjukkan **ungkapan emosional** dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.

Fungsi terakhir yang dilakukan oleh komunikasi adalah berhubungan dengan peranannya mempermudah pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan **informasi** yang dibutuhkan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenali dan menilai pilihan-pilihan alternatif.

Tidak satupun dari keempat fungsi ini seharusnya dilihat sebagai lebih penting daripada yang lain. Agar bekerja efektif kelompok perlu mempertahankan beberapa ragam kontrol terhadap anggotanya, merangsang para anggota untuk bekerja, menyediakan sarana untuk mengungkapkan emosi, dan mengambil pilihan keputusan.

### **c. Proses Komunikasi**

Komunikasi dapat dibayangkan sebagai suatu proses aliran. Masalah komunikasi terjadi bila ada penyimpangan atau rintangan dalam aliran tersebut. Robbins (2006:393) mengistilahkan proses komunikasi dengan sebutan **model komunikasi**. Sebelum komunikasi terjadi, perlu diungkapkan suatu maksud sebagai pesan untuk disampaikan. Maksud itu bergerak antara suatu sumber (pengirim) dan penerima. Pesan itu dikodekan (diubah ke dalam bentuk simbolis) dan diteruskan oleh suatu medium (saluran) kepada penerima, yang menguraikan kode pesan yang diawali oleh pengirim. Hasilnya adalah suatu penafsiran makna dari satu orang ke orang lain. Model komunikasi terdiri dari tujuh (7) bagian yaitu:

- 1) Sumber komunikasi.
- 2) Pengkodean.



- 3) Pesan.
- 4) Saluran.
- 5) Pendekodean.
- 6) Penerima.
- 7) Umpan balik.

Pesan merupakan suatu produk fisik yang sebenarnya dari pengkodean sumber. “Bila kita bicara, pembicaraan itu adalah pesan. Bila kita menulis, tulisan itu adalah pesan, bila kita melukis, lukisan itu adalah pesan. Bila kita melakukan gerakan isyarat (*gesture*), gerakan lengan, ungkapan pada wajah kita, itu adalah pesan”. Pesan kita dipengaruhi oleh kode atau kelompok simbol yang kita gunakan untuk mentransfer makna, isi dari pesan itu sendiri, dan keputusan yang kita ambil dalam memilih dan menata kode isi.

Saluran atau (*channel*) adalah medium lewat mana pesan itu berjalan. Medium dipilih oleh sumber, yang menentukan saluran mana yang formal dan mana yang informal. Saluran formal ditetapkan oleh organisasi, saluran itulah yang meneruskan pesan mengenai kegiatan anggota yang bertalian dengan pekerjaan. Secara tradisional saluran mengikuti jaringan otoritas di dalam organisasi. Bentuk pesan lain seperti pesan pribadi atau sosial, mengikuti saluran informasi dalam organisasi. Bentuk pesan lain seperti pesan sosial, mengikuti informasi dalam organisasi itu.

Penerima merupakan sasaran arah pesan itu. Tetapi sebelum pesan dapat diterima, simbol-simbol harus diterjemahkan ke dalam suatu ragam yang dapat dipahami oleh si penerima itu. Inilah pendekodean pesan. Tetapi seperti pengkodean dibatasi oleh keterampilan, sikap pengetahuan, dan sistem sosial

budaya, begitu juga si penerima. Seperti halnya sumber harus terampil dalam menulis atau berbicara, penerima harus terampil dalam membaca atau mendengarkan dan keduanya harus mampu bernalar. Pengetahuan, sikap dan latar belakang budaya seseorang tidak hanya mempengaruhi kemampuan seseorang untuk menerima, melainkan mempengaruhi seseorang untuk mengirim.

Tautan terakhir dalam proses komunikasi adalah umpan balik. Jika sumber komunikasi mendekodekan pesan yang ia kodekan. Jika pesan itu dikembalikan ke dalam sistemnya, kita memperoleh umpan balik. Umpan balik ini merupakan pengecekan mengenai seberapa suksesnya kita dalam mentransfer pesan seperti yang dimaksudkan semula. Umpan balik menentukan apakah pesan itu telah dipahami atau tidak.

#### **d. Arah Komunikasi dan Komunikasi antar Pribadi**

Komunikasi dapat mengalir secara verbal atau lateral (menyisi). Dimensi verikal lebih lanjut dibagi menjadi ke bawah dan ke atas. Menurut Robbins (2006) arah komunikasi yaitu ke bawah dan ke atas. **Ke bawah** adalah komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam suatu kelompok atau organisasi ke tingkat yang lebih bawah. Pola ini digunakan oleh pimpinan kelompok dan manajer untuk memetakan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur kepada bawahan. Komunikasi **ke atas** mengalir ke suatu tingkat yang lebih tinggi dalam kelompok atau organisasi. Digunakan untuk memberikan umpan balik kepada

atasan, menginformasikan kepada mereka kemajuan tujuan, dan meneruskan masalah-masalah yang ada. Bila komunikasi terjadi di antara anggota kelompok kerja yang sama, di antara kelompok kerja pada tingkatan yang sama, di antara manajer pada tingkatan yang sama, atau di antara setiap personil yang secara horizontal ekivalen, maka disebut komunikasi **lateral**.

Komunikasi antar pribadi menurut Robbins (2006:395) komunikasi antar pribadi meliputi:

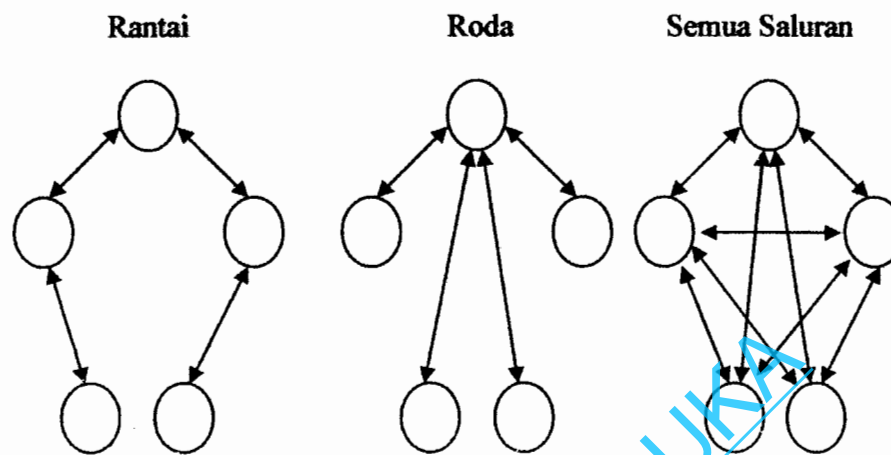
- 1) Komunikasi lisan. Merupakan sarana utama untuk menyampaikan pesan melalui komunikasi lisan, pidato, percakapan dua orang, dan desas-desus informal.
- 2) Komunikasi tertulis, mencakup memo, surat, email, pengiriman faksimili, laporan berkala organisasi, pengumuman di papan buletin atau kata lain yang dikirim via kata-kata atau simbol tertulis.
- 3) Komunikasi non verbal merupakan komunikasi yang menggunakan bahasa tubuh, isyarat, atau gerakan tubuh seperti ekspresi wajah.

#### **e. Jaringan Komunikasi**

Jaringan (*network*) merupakan saluran-saluran tempat informasi mengalir. Saluran ini mempunyai satu dari dua varietas, baik formal maupun informal. Jaringan formal lazimnya vertikal, mengikuti rantai wewenang, dan terbatas pada komunikasi yang bertalian dengan tugas. Sebaliknya jaringan informal bebas untuk bergerak ke segala arah, melompati tingkatan wewenang dan kemungkinan besar memenuhi kebutuhan sosial anggota kelompok karena mempermudah penyelesaian tugas.

Selanjutnya digambarkan jaringan kelompok kecil yang dapat dilihat sebagai berikut:

Gambar 2.3  
Jaringan Kelompok Kecil Komunikasi Organisasi



Sumber: (Robbins, 2006:400)

Jaringan kelompok kecil formal melukiskan tiga jaringan kelompok kecil yang biasa, rantai, roda, dan semua saluran. Rantai secara ketat mengikuti rantai komando formal. Roda mengandaikan pada pemimpin untuk bertindak sebagai saluran pusat untuk semua kelompok. Jaringan semua saluran mengizinkan semua anggota kelompok untuk dengan aktif saling berkomunikasi.

Menurut Moekijat (2000) jaringan informal merupakan petunjuk-petunjuk mengenai apakah saluran komunikasi berfungsi secara efektif atau tidak. Jaringan informal berperan penting dibangun oleh isu, yaitu pertama tidak dikendalikan oleh manajemen. Dipersepsikan oleh banyak karyawan sebagai paling dapat dipercaya dan andal daripada komunikasi formal yang diterbitkan oleh manajemen puncak. Ketiga, sebagian besar isu digunakan untuk melayani kepentingan sendiri dari orang di dalamnya.

Salah satu studi yang paling terkenal mengenai pola komunikasi (Robbins, 2008) di antara 67 personil manajerial dalam sebuah perusahaan manufaktur kecil. Pendekatan dasar yang digunakan adalah belajar dari setiap penerima komunikasi bagaimana ia pertama kali menerima sepotong informasi dan kemudian merunut kembali kesumbernya. Dijumpai bahwa walaupun selentingan merupakan sumber informasi yang penting, hanya 10 persen dari eksekutif bertindak sebagai individu penghubung, yakni meneruskan informasi itu pada lebih satu orang. Misalnya bila satu eksekutif memutuskan untuk berhenti supaya pindah ke bisnis asuransi, 81 persen eksekutif lain tahu mengenai hal itu, tetapi hanya 11 persen meneruskan informasi itu kepada orang lain. Desas-desus sekurang-kurangnya menurut Gibson (2006:252) mempunyai empat tujuan:

- 1) Menstrukturkan dan mengurangi kecemasan.
- 2) Memberi makna pada informasi yang terbatas dan terpecah-pecah.
- 3) Bertindak sebagai sarana untuk mengorganisasikan anggota kelompok dan mungkin orang luar membentuk koalisi-koalisi.
- 4) Mengisyaratkan status seorang pengirim.

Selentingan itu suatu bagian yang penting dalam dari jaringan komunikasi kelompok atau organisasi dan berharga untuk dipahami. Selentingan mengidentifikasikan bagi para manajer isu-isu yang membingungkan yang oleh karyawan dianggap penting dan yang mendorong kecemasan. Oleh karena itu selentingan bertindak sebagai filter dan sebagai mekanisme umpan balik, yang mengumpulkan isu-isu dianggap relevan oleh para karyawan.

#### **f. Pilihan Saluran Komunikasi**

Robbins (2006) menyatakan bahwa riset baru-baru ini menemukan bahwa saluran komunikasi memiliki kapasitas yang berbeda untuk menghantarkan informasi. Ada beberapa yang kaya dalam kemampuan untuk:

- 1) Menangani isyarat berganda secara serentak.
- 2) Memudahkan umpan balik yang cepat.
- 3) Sangat pribadi.

Kekayaan saluran memberikan informasi yang maksimal untuk dikirim selama episode komunikasi. Artinya bicara tatap muka mengemukakan isyarat informasi berganda (kata, sikap tubuh, air muka, gerak tubuh, intonasi), umpan balik segera, baik verbal maupun non verbal, dan sentuhan pribadi karena kehadirannya. Media tulisan yang tidak bersifat pribadi seperti buletin dan laporan umum paling rendah tingkat kekayaannya. Menurut Luthan (2008) kekayaan saluran komunikasi adalah banyaknya informasi yang dapat diteruskan selama satu periode komunikasi.

Penentuan saluran komunikasi bergantung apakah saluran itu merupakan saluran rutin atau bukan saluran rutin. Tipe pesan yang rutin cenderung langsung dan kadar ambiguitasnya kecil. Kemungkinan besar yang tidak rutin lebih rumit dan potensial untuk disalahpahami. Para manajer dapat mengkomunikasikan pesan rutin secara efektif hanya dengan memilih saluran yang kaya.

#### 4. Kepuasan Kerja

##### a. Arti Pentingnya Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas suatu organisasi secara langsung maupun tidak langsung. Beberapa ahli memberikan definisi mengenai kepuasan kerja. Cherrington (2004) mengemukakan: *“Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with which employees view their work.”* Definisi lain tentang kepuasan kerja dikemukakan oleh Wexley dan Yukl (2003), yang mengatakan: *“Is the way an employee feel about his or her job, it is a generalized attitude toward the job based on evaluation of different aspect of the job. A person’s attitude toward his job reflect plesant and unpleasent experiences in the job and his expectation about future experiences.”*

Berdasarkan kedua definisi di atas, bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang pekerja terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Jalan untuk karyawan merasakan tentang kepuasan kerja adalah satu sikap menyamaratakan ke arah pekerjaan berbasis pada evaluasi. Kepuasan kerja menyangkut sikap seseorang ke arah pekerjaannya merefleksikan keinginan dan pengalaman tak nyaman dalam pekerjaan serta ekspektasinya tentang pengalaman masa depan”.

Menurut Handoko (2003), bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan tergantung dengan cara karyawan memandang pekerjaan mereka. Ini nampak dalam sikap

positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Hasibuan (2007), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Menurut As'ad (2003), kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dan lingkungan kerjanya. Jadi determinasi kepuasan kerja menurut batasan ini meliputi perbedaan individual maupun lingkungan pekerjaan dan juga sikap terhadap pekerjaannya.

Umar (2006) memberikan definisi kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Selanjutnya Mathis dan Jackson (2000) menyatakan "*job satisfaction is a positive emotional state resulting from evaluating one's job experience*" (kepuasan kerja adalah sebuah pernyataan emosional yang positif yang dihasilkan dari evaluasi suatu pengalaman kerja). Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan fungsi dari seberapa besar pekerja menyukai pekerjaannya (Charington, 2004). Pengertian yang lebih umum diungkapkan oleh Robbins (2006) bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.



Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara, 2006). Lebih lanjut Mangkunegara (2006) mengatakan perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan.

Wood (1998) "*job satisfaction is the degree to which an individual feels positively or negatively about work*" (kepuasan kerja merupakan suatu tingkatan di mana individu merasakan secara positif atau negatif mengenai kerja mereka). Senada dengan penjelasan sebelumnya, menurut Handoko (2003) kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Berdasarkan penjelasan di atas, bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaan. Dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi akan muncul ikatan yang positif antara pekerja dengan pekerjaannya, sehingga dari pekerja ini dapat diharapkan suatu hasil yang optimal. Dari hampir semua perusahaan yang mengalami kemajuan yang pesat ditandai dengan gejala kepuasan kerja yang tinggi di antara para pekerjanya.

Menurut Handoko (2003:197), bahwa tolok ukur tingkat kepuasan kerja yang tidak ada karena tiap individu (karyawan) berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja karyawan hanya diukur dengan *turnover*, kedisiplinan, dan moral kerja. Bila ketiga indikator tersebut kecil maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik, demikian sebaliknya. Ada tiga dimensi penting pada kepuasan kerja yang perlu diketahui yaitu:

- 1) Kepuasan kerja adalah suatu respon emosi terhadap situasi pekerjaan. Karena itu kepuasan kerja tidak dapat dilihat tetapi ia hanya dapat ditafsirkan.
- 2) Kepuasan kerja seringkali ditentukan oleh seberapa jauh suatu hasil memenuhi atau melebihi harapan. Misalnya jika seseorang anggota organisasi merasa bahwa ia bekerja lebih keras dari yang lainnya akan tetapi imbalan yang ia terima lebih sedikit atau kecil, maka kemungkinan ia akan bersikap negatif terhadap pekerjaan, atasan dan atau rekan kerjanya. Ini artinya ia tidak puas dengan pekerjaannya.
- 3) Kepuasan kerja mewakili sejumlah sikap yang terkait dengan kerja.

Kepuasan kerja secara umum merupakan sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan pada evaluasi terhadap aspek-aspek yang berbeda bagi pekerja. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya tersebut menggambarkan pengalaman-pengalaman menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaan dan harapan-harapan mengenai pengalaman mendatang.

Lebih lanjut Luthans (2008:206) memberikan penjelasan:

*There are three important dimensions to job satisfaction. First, job satisfaction is an emotional response to job satisfaction. As such, it cannot be seen: it can only be inferred. Second, job satisfaction often determined by how well outcomes meet or exceed expectations. For example, if organizational participants feel that they are working much harder than others in the departement but are receiving fewer rewards, they will probably have a negative attitude toward the work, the boss, and/or coworkers. They will be dissatisfied. On the other hand, if they feel they are being treated*

*very well and are being paid equitably, they are likely to have a positive attitude toward the job. They will be job satisfied. Third, job satisfaction represents several related attitudes.*

Ada tiga dimensi penting untuk kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional terhadap situasi kerja. Sebagian besar, hal itu tidak dapat dilihat, hanya dapat dirasakan. Kedua, kepuasan kerja seringkali ditentukan oleh sejauh mana hasil yang diperoleh sesuai harapan. Sebagai contoh, jika anggota organisasi merasakan bahwa mereka bekerja lebih keras daripada lainnya dalam departemen tetapi menerima imbalan lebih kecil, mereka mungkin akan mempunyai suatu sikap yang negatif terhadap pekerjaan, bos, dan/atau teman kerja. Mereka akan menjadi tidak puas. Di sisi lain, jika mereka merasakan mereka diperlakukan sangat baik dan dibayar dengan adil, mereka akan mempunyai suatu sikap yang positif terhadap pekerjaan. Mereka akan terpuaskan oleh pekerjaan. Ketiga, kepuasan kerja mencerminkan beberapa sikap yang saling berhubungan.

#### **b. Faktor-faktor Kepuasan Kerja**

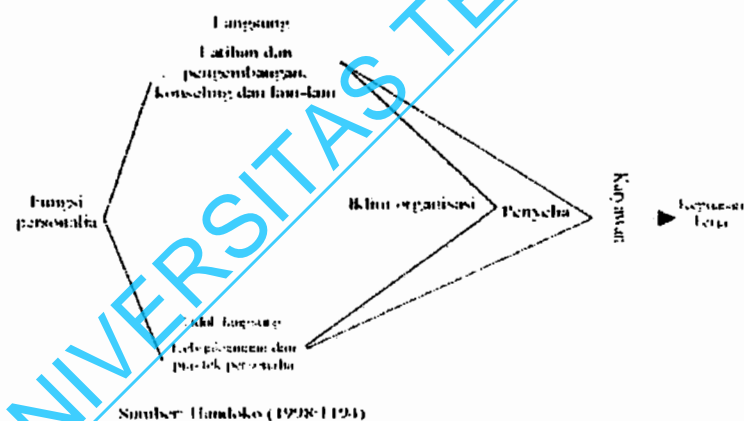
As'ad (2003:115), mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

- a. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
- b. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan dengan atasannya maupun dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- c. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat,

perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

- d. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, berbagai macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Menurut Handoko (2003:194), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di suatu organisasi adalah berkaitan erat dengan fungsi personalia baik fungsi personalia secara langsung maupun fungsi personalia secara tidak langsung di samping iklim organisasi itu sendiri dan kepemimpinan, dapat dilihat seperti pada gambar 2.4 berikut:



Gambar 2.4 Fungsi Personalia dan Kepuasan Kerja

Faktor pertama adalah kondisi ekstrinsik (konteks pekerjaan) yang meliputi: (a). Upah; (b). Keamanan kerja; (c). Kondisi kerja; (d). Status; (e). Prosedur perusahaan; (f). Mutu penyeliaan; (g). Mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan dan bawahan.

Faktor kedua adalah kondisi intrinsik atau isi kerja yang meliputi: (a). Pencapaian prestasi; (b). Pengakuan; (c). Tanggung Jawab; (d). Kemajuan; (e). Pekerjaan itu sendiri; (f). Kemungkinan berkembang.

Mangkunegara (2006:71), berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terdiri dari faktor-faktor yang terdapat dalam diri pegawai dan faktor pekerjaannya, yaitu:

- a. Faktor pegawai, kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan; jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Luthans (2008:244) menyatakan bahwa ada lima ciri-ciri penting dari pekerjaan yang berkaitan dengan kepuasan kerja yaitu:

- a. Pekerjaan itu sendiri
- b. Gaji
- c. Promosi
- d. Pengawasan
- e. Kelompok kerja
- f. Kondisi kerja

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Misalnya, penelitian hubungan dengan pendekatan karakteristik pekerjaan pada desain kerja, yang dibahas pada menunjukkan bahwa umpan balik dan pekerjaan itu sendiri dan otonomi merupakan dua faktor utama yang berhubungan dengan pekerjaan. Penelitian terbaru menemukan bahwa pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan jika persyaratan kreatif pekerjaan karyawan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas. Pada tingkat yang lebih pragmatis, beberapa unsur

paling penting dan kepuasan kerja yang tidak dalam survei selama bertahun-tahun menyimpulkan pekerjaan yang menarik dan menantang, dan survei terbaru (Luthans 2008) menemukan bahwa perkembangan karier (tidak perlu promosi) merupakan hal penting untuk karyawan muda dan tua.

Upah dan gaji dikenal menjadi signifikan tetapi kompleks secara kognitif, dan merupakan faktor multi dimensi dalam kepuasan kerja. Tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. Benefit tambahan juga penting, tetapi tidak begitu berpengaruh. Suatu alasan yang tidak terelakkan adalah kebanyakan karyawan bahkan tidak mengetahui seberapa banyak mereka menerima hasil dari keuntungan.

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan. Misalnya, individu yang dipromosikan atas dasar senioritas sering mengalami kepuasan kerja, tetapi tidak sebanyak orang yang dipromosikan atas dasar kinerja. Selain itu, promosi akan bermakna apabila disesuaikan kebutuhan organisasi dan prestasi pegawai.

Pengawasan merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Menurut Luthans (2008) ada dua dimensi pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama pengawasan yang berpusat pada karyawan yang diukur menurut tingkat di mana penyelia menggunakan ketertarikan pada karyawan.

Kedua, pengawasan yang tertuju pada karyawan yang terlibat atau berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Pada umumnya rekan atau tim kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kelompok kerja atau tim kerja yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat dan bantuan pada anggota individu. Tim yang efektif membuat pekerjaan menjadi menyenangkan.

Kondisi kerja menurut Luthans (2008) memiliki kecil pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Jika kondisi kerja bagus (misalnya bersih, lingkungan menarik), individu akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka. Kebanyakan ketidakpuasan disebabkan lingkungan kerja yang benar-benar tidak kondusif.

Menurut Wexley dan Yukl (2003:162), kepuasan kerja ditentukan atau dipengaruhi oleh sekelompok faktor. Faktor-faktor itu dapat dikelompokkan ke dalam tiga bagian, yaitu yang termasuk dalam karakteristik individu, variabel situasional, karakteristik pekerjaan.

- a. Karakter individu, yang meliputi: kebutuhan-kebutuhan individu, nilai-nilai yang dianut individu (*values*), dan ciri-ciri kepribadian (*personality traits*).
- b. Variabel-variabel yang bersifat situasional, yang meliputi: perbandingan terhadap situasi sosial yang ada, kelompok acuan, pengaruh dari pengalaman kerja sebelumnya.
- c. Karakteristik pekerjaan, yang meliputi: imbalan yang diterima, pengawasan yang dilakukan oleh atasan, pekerjaan itu sendiri, hubungan antara rekan sekerja, keamanan kerja, kesempatan untuk memperoleh perubahan status.

Menurut Handoko (2003:196) di samping ciri-ciri penting tadi ada beberapa indikator ketidakpuasan karyawan yang dapat dilihat dari:

a. *Turnover* atau penggantian pegawai.

Kepuasan kerja yang tinggi berkait erat dengan rendahnya tingkat pergantian pegawai artinya proporsi pegawai yang meninggalkan organisasi sangat kecil. Sebaliknya organisasi yang karyawannya merasa tidak puas akan menunjukkan tingkat pergantian yang tinggi, mereka akan cenderung mencari sesuatu yang lebih baik di tempat lain dan meninggalkan majikan mereka. Pergantian pegawai cukup merugikan organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Bagi organisasi perlu mencari penggantinya dan harus melakukan serangkaian pelatihan dan lain sebagainya. Bagi karyawan yang tetap tinggal mungkin akan merasa tidak puas karena harus berpisah dengan rekan kerja dan timbulnya gangguan terhadap pola sosial yang telah dibina selama ini.

b. Pencurian.

Beberapa pegawai yang mencuri merasa bahwa tindakan yang mereka lakukan merupakan kompensasi ataupun cara membalas dari perlakuan organisasi yang tidak sehat terhadap mereka. Selamanya menanggulangi masalah ini karena hanya diarahkan pada gejalanya, tapi bukan pada sebab yang mendasar seperti besarnya ketidakpastian.

c. Kemangkiran.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa para pegawai yang kurang puas cenderung lebih sering mangkir. Mereka akan mudah bereaksi terhadap kesempatan untuk melakukan hal tersebut.

Kepuasan kerja merupakan persoalan umum pada hampir semua unit kerja, baik itu berhubungan dengan motivasi, kesetiaan ataupun ketenangan bekerja dan disiplin kerja. Menurut Hulin (1996), gaji merupakan faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja. Pernyataan ini tidak sepenuhnya benar, memang dengan mendapatkan gaji logikanya karyawan dapat melangsungkan hidupnya sehari-hari. Namun kenyataannya gaji yang tinggi tidak selalu menjadi faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja. Kenyataannya meskipun gaji telah dinaikkan masih banyak karyawan yang merasa tidak puas dan tidak senang dengan pekerjaannya. Gaji hanya memberikan kepuasan sementara



karena kepuasan terhadap gaji sangat dipengaruhi oleh kebutuhan dan nilai orang yang bersangkutan (As'ad, 2003).

Handoko (2003), menyatakan kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang nampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan pekerjaannya. Sedangkan David dan Newstrom (1996), menyatakan kepuasan kerja sebagai perasaan senang atau tidak senang relatif yang berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku. Robbins (2008), mengartikan kepuasan kerja dengan merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, seorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan, orang yang memiliki kepuasan kerja rendah menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan.

Berdasarkan teori-teori tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional seseorang terhadap pekerjaan yang ditekuninya dan banyak variabel yang dapat memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja.

## **5. Kinerja**

### **a. Pengertian kinerja**

Kinerja dalam suatu organisasi adalah penting untuk dilakukan mutu pekerjaan yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan

kemajuan, bukan saja dalam arti lebih menjamin eksistensi dan pertumbuhan serta perkembangan organisasi, akan tetapi juga dalam pencapaian tujuan-tujuan pribadi dari para anggota organisasi yang bersangkutan. Tanpa kinerja yang baik di semua tingkat organisasi, pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi sesuatu yang sulit bahkan mustahil.

Seymour (2005) mengemukakan bahwa “kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diukur”. Sedangkan menurut Bernadin dan Russel (2003), bahwa “kinerja merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu”.

Pengertian kinerja dari Bernadin tersebut identik dengan pengertian prestasi kerja. Menurut Hasibuan (2007) bahwa prestasi kerja adalah “suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”. Prestasi kerja ini merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka semakin besarlah prestasi kerja karyawan yang bersangkutan.

Swasto (1996), mengemukakan bahwa “prestasi kerja/kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Hal ini berkaitan dengan jumlah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh individu dalam

kurun waktu tertentu". Sedangkan menurut Prawirosentono (2006) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika".

Dari beberapa pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

#### **b. Pengukuran Kinerja**

Adanya beberapa pendapat yang membahas tentang pengukuran kinerja akan dijadikan dasar untuk menentukan indikator dari variabel kinerja yang telah dipaparkan di atas. Sebelum membahas lebih jauh mengenai pengukuran kinerja, paling tidak ada dua syarat yang harus dipenuhi agar pengukuran kinerja berjalan efektif yaitu adanya kriteria prestasi kerja yang dapat diukur secara objektif dan adanya obyektifitas dalam proses pengukuran.

Menurut Gomes (2005:113) ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria prestasi kerja yang dapat diukur secara obyektif yaitu:

- a. *Relevancy*, menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan prestasi kerja.
- b. *Reliability*, menunjukkan tingkat mana kriteria menghasilkan hasil yang konsisten.
- c. *Discrimination*, mengukur tingkat di mana suatu kriteria prestasi kerja dapat memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam tingkat prestasi kerja.

Sedangkan menurut pendapat Chung dan Maginson (*dalam* Gomes, 2005:115) dilihat dari titik acuan pengukurannya, terdapat tiga tipe kriteria pengukuran prestasi yang saling berbeda yakni:

- a. Pengukuran prestasi kerja berdasarkan hasil. Tipe kriteria prestasi kerja ini merumuskan pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil-hasil akhir (*end result*).
- b. Pengukuran prestasi kerja berdasarkan perilaku. Tipe kriteria prestasi ini mengukur sarana pencapaian sasaran, dan bukannya hasil akhir. Jenis kriteria ini biasanya dikenal dengan BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*), dibuat dari "*critical incidents*" yang terkait dengan berbagai dimensi prestasi kerja.
- c. Pengukuran prestasi kerja berdasarkan "*judgement*". Ini merupakan tipe kriteria prestasi kerja yang mengukur prestasi berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, "*quantity of work, quality of work, job knowledge, cooperation, personal qualities*" dan sejenisnya.

Dharma (2004) mengemukakan bahwa hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut: "kuantitas (jumlah yang harus diselesaikan, kualitas (mutu yang dihasilkan), ketepatan waktu (kesesuaian dengan waktu yang telah direncanakan)". Menurut Syarif (*dalam* Dharma 2004) pengukuran kinerja meliputi: "mutu (kehalusan, kebersihan dan ketelitian), jumlah waktu (kecepatan), jumlah macam kerja (banyaknya keahlian), jumlah jenis alat (keterampilan dalam menggunakan bermacam-macam alat) dan pengetahuan tentang pekerjaan".

Di samping ukuran-ukuran yang telah disebutkan di atas, kinerja dapat juga dilihat dari perilaku individu dalam bekerja. Misalnya: prestasi seorang pekerja dapat ditunjukkan oleh kemandiriannya, kreativitas, serta adanya *rāsā* percaya diri. Berkaitan dengan pengukuran tersebut Swasto (1996:76),

mengemukakan bahwa ada beberapa cara mengukur prestasi kerja. Prestasi kerja dapat diukur secara umum yaitu:

- a. Kuantitas kerja.
- b. Kualitas kerja.
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan.
- d. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan.
- e. Keputusan yang diambil.
- f. Perencanaan kerja.
- g. Daerah organisasi kerja.

Bernadin dan Russel (2003:109), mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja:

- a. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- c. *Timeliness*, adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi *output* lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- d. *Cost-effectiveness*, adalah tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi, atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pejabat dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f. *Interpersonal Impact*, merupakan tingkat sejauh mana karyawan/pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Menurut Dharma (2004) untuk mengetahui kinerja pegawai/karyawan, ada dua kegiatan pengukuran kinerja yang dapat dilakukan:

- a. Identifikasi dimensi kinerja
- b. Penetapan standar kinerja

Dimensi kinerja mencakup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing-masing pegawai/karyawan dalam suatu organisasi. Dimensi ini mencakup berbagai kriteria yang sesuai untuk digunakan dalam mengukur hasil pekerjaan yang telah diselesaikan. Penetapan standar kinerja diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja pegawai/karyawan telah sesuai dengan sasaran yang diharapkan, sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan secara aktual dengan hasil yang diharapkan.

Menurut Simamora (2007:93), ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi standar kinerja pekerjaan yaitu:

- a. Standar kinerja haruslah relevan dengan individu dan organisasi.
- b. Standar kinerja haruslah stabil dan dapat diandalkan.
- c. Standar kinerja haruslah membedakan antara pelaksanaan pekerjaan yang baik, sedang atau buruk.
- d. Standar kinerja haruslah dinyatakan dalam angka.
- e. Standar kinerja haruslah mudah diukur.
- f. Standar kinerja haruslah dipahami oleh karyawan/pegawai dan penyelia.
- g. Standar kinerja haruslah memberikan penafsiran yang tidak mendua.

Standar kinerja pekerjaan mempunyai dua fungsi. Pertama, menjadi tujuan atau sasaran-sasaran dari upaya-upaya karyawan/pegawai. Jika standar telah dipenuhi maka karyawan/pegawai akan merasakan adanya pencapaian dan penyelesaian. Kedua, standar-standar kinerja pekerjaan merupakan kriteria pengukuran kesuksesan sebuah pekerjaan. Tanpa adanya standar, tidak ada sistem pengendalian yang dapat mengevaluasi kinerja pegawai/karyawan.

Dalam penelitian ini yang menjadi acuan tentang kinerja karyawan produksi adalah: (1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai; (2) Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya); (3) Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan (Dharma, 2004).

## **B. Hasil Penelitian Terdahulu**

1. Juneta (2009) yang melakukan penelitian tentang Pengaruh Budaya Organisasi dan Insentif Terhadap Kinerja Staf Rekam Medik Pada Rumah Sakit Umum Pusat H. Malik Medan. Hasil penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini menemukan bahwa secara parsial terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi dan insentif terhadap kinerja staf rekam medik di RSUP H. Adam Malik Medan, demikian halnya dengan secara simultan, juga ditemukan pengaruh signifikan budaya organisasi dan insentif terhadap kinerja staf rekam medik di RSUP H. Adam Malik Medan. Kekuatan budaya organisasi dan insentif di dalam mengestimasi kinerja staf rekam medik RSUP H. Adam Malik Medan sebesar 96.10%, yang artinya kinerja staf rekam medik RSUP H. Adam Malik Medan dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam model estimasi penelitian ini sebesar 3.90%.
2. Hasil studi yang dilakukan Allen dan Russell (2007) bekerjasama dengan *Special Customer Survey Report* tentang *Job Satisfaction* di Amerika bahwa semakin banyak bukti tingkat kepuasan kerja di Amerika Serikat menurun secara drastis. Penurunan kepuasan kerja ditemukan di antara semua usia pada

semua wilayah di negara tersebut. Hanya ada satu dari lima karyawan yang puas dengan promosi dan rencana-rencana bonus perusahaan. Hasil survey yang mengherankan, kepuasan mengalami penurunan drastis di antara mereka yang mendapatkan pemasukan tertinggi meskipun mereka masih mempunyai kepuasan yang minimal dibandingkan dengan pekerja yang memperoleh penghasilan yang relatif lebih rendah. Tetapi kenapa begitu banyak orang Amerika yang tidak bahagia di tempat kerja. Ternyata sebagian besar karyawan yang tidak puas disebabkan oleh tekanan kerja yang banyak dan mencemaskan. Penelitian Allen dan Russell diteruskan ke Kanada, Meksiko, dan Eropa, para pekerja cenderung tidak begitu puas dengan bayaran dan promosi yang diberikan perusahaan disebabkan oleh lingkungan kerja yang kurang kondusif.

3. Menurut Milton (2005:137) ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor pertama yaitu faktor organisasi yang berisi kebijaksanaan perusahaan dan iklim kerja. Faktor kedua yaitu faktor individual atau karakteristik karyawan. Pada faktor individual ada dua prediktor penting terhadap kepuasan kerja yaitu status dan senioritas. Status kerja yang rendah dan pekerjaan yang rutin akan banyak kemungkinan mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan lain, hal itu berarti dua faktor tersebut dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja dan karyawan yang memiliki ketertarikan dan tantangan kerja akan lebih merasa puas dengan hasil kerjanya apabila mereka dapat menyelesaikan dengan maksimal. Pendekatan Wexley dan Yukl (2003:70) berpendapat bahwa pekerjaan yang terbaik bagi



penelitian-penelitian tentang kepuasan kerja adalah dengan memperhatikan baik faktor pekerjaan maupun faktor individunya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu gaji, kondisi kerja, mutu pengawasan, teman sekerja, jenis pekerjaan, keamanan kerja dan kesempatan untuk maju serta faktor individu yang berpengaruh adalah kebutuhan-kebutuhan yang dimilikinya, nilai-nilai yang dianut dan sifat-sifat kepribadian.

4. Merujuk pada hasil penelitian Arvey *et. al* (2004) pada sejumlah perusahaan bisnis jasa FedEx, Southwest Airlines, American Express bahwa ketiga bisnis jasa tersebut untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan membangun kepuasan karyawan. Bagi ketiga Perusahaan tersebut kepuasan menjadi layanan kunci untuk meningkatkan kapasitas layanan karyawan dengan cara membangun lingkungan kerja yang menyenangkan, iklim kerja sesama karyawan dan atasan yang menyenangkan, memberikan gaji yang pantas, mengembangkan promosi yang adil. Kepuasan kerja dijadikan kegiatan terencana survey perilaku agar karyawan mencintai pekerjaan.
5. Memperhatikan penelitian Locke (2006) yang melakukan kajian tentang “upaya manajer membuat karyawan puas” di Chicago, bahwa pekerjaan itu sendiri berhubungan dengan keinginan pegawai dalam meningkatkan prestasi dan masa depan mereka, karyawan menginginkan sistem pembayaran dan kebijakan promosi yang adil, tidak bermakna ganda, dan sesuai harapan mereka, dan memberikan peluang untuk memberikan pertumbuhan pribadi, peningkatan tanggung jawab, dan kenaikan status sosial. Karyawan peduli dengan lingkungan kerja untuk kenyamanan pribadi sekaligus untuk

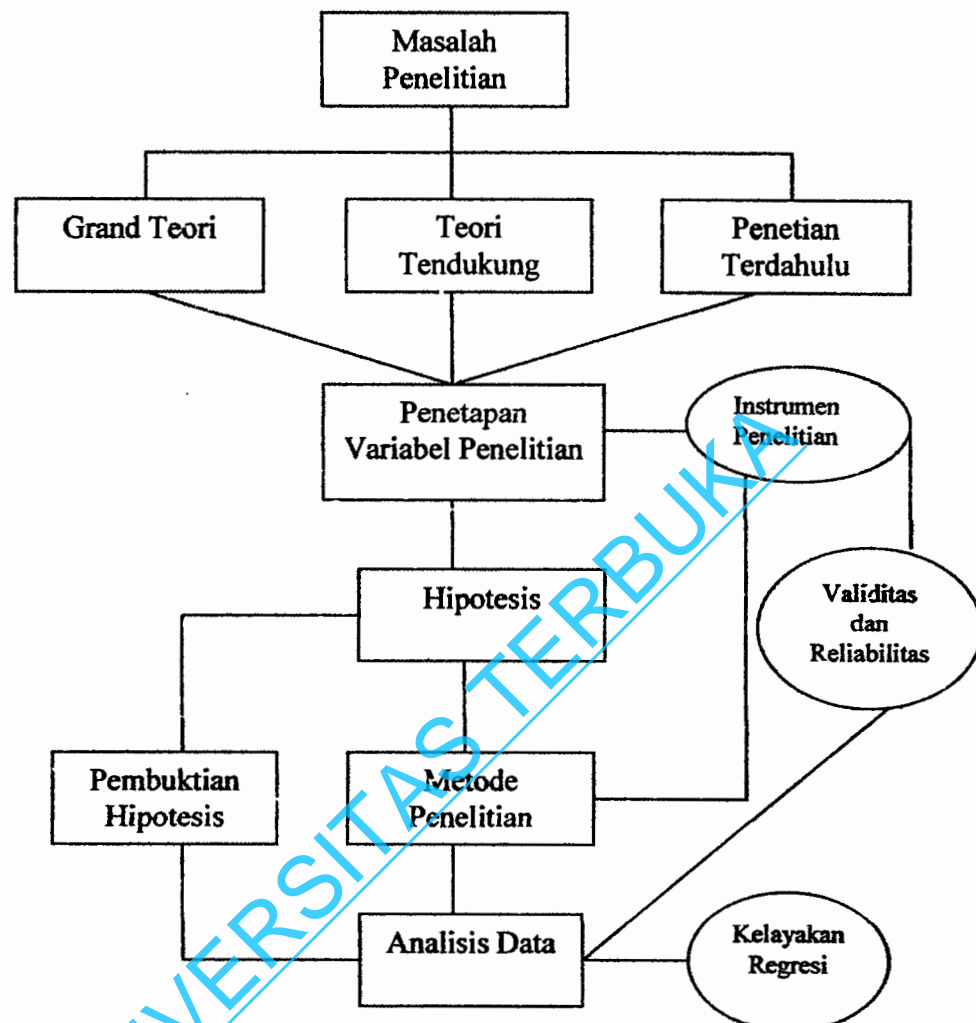
memfasilitasi kerja yang baik. Kepuasan karyawan meningkat ketika atasan langsung karyawan itu mampu memahami bawahannya dan ramah menawarkan pujian untuk kinerja yang bagus, mendengar pendapat karyawan, dan menunjukkan ketertarikan pribadi kepada karyawan.

6. Penelitian Yousef (2008) di UEA (United Arab Emirate) menyimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan dengan prestasi kerja. Brett *et. al* (1995) menguji hubungan antara budaya organisasi dengan prestasi kerja karyawan menggunakan ketergantungan ekonomi (*economic dependency*) dalam kerja menunjukkan adanya hubungan yang kuat. Yousef menjelaskan sejumlah literatur juga menerangkan tentang hubungan budaya organisasi dengan prestasi kerja. Intinya bahwa budaya karyawan maupun budaya organisasi dibutuhkan untuk mendorong prestasi kerja, karena budaya merupakan kekuatan dari peraturan, identifikasi nilai bersama atas individual dan keterlibatannya dengan organisasi.

### C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian teori dan pendapat dari penelitian terdahulu maka kerangka pemikiran dalam penelitian disesuaikan dengan langkah-langkah penelitian ilmiah yang kemudian dituangkan ke dalam alur pikir penelitian. Alur pikir bertujuan agar penelitian dapat dilakukan secara sistematis sesuai dengan prinsip-prinsip yang disyaratkan dalam suatu penulisan ilmiah.

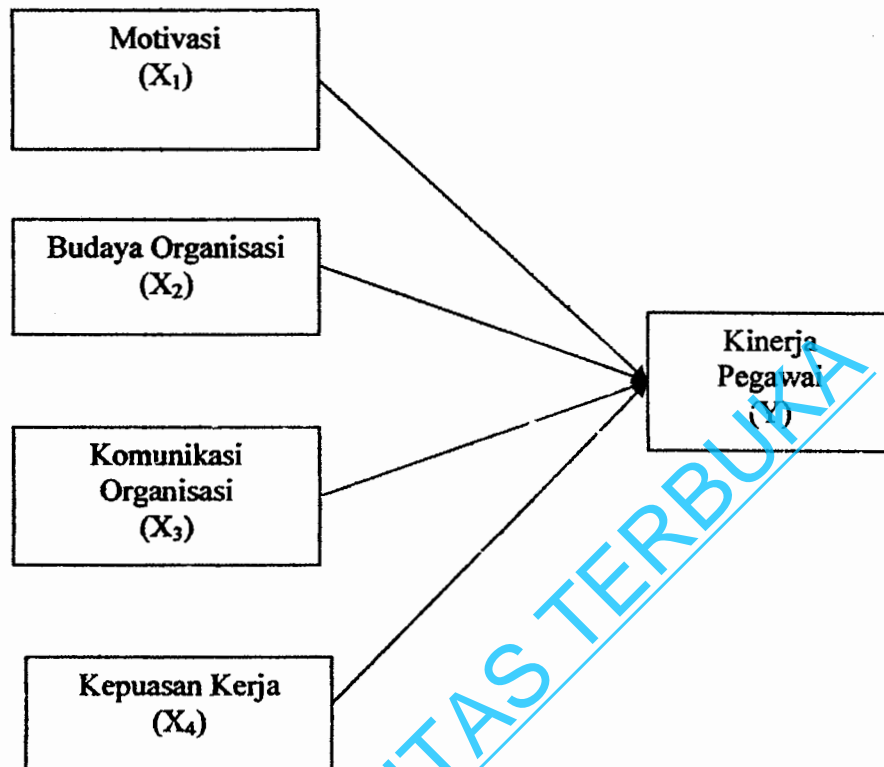
Adapun alur pikir penelitian dapat dilihat pada gambar 2.2.



Gambar 2.5 Alur Pikir Penelitian

Berdasarkan alur pikir penelitian kemudian dituangkan ke dalam model hipotesis sebagai berikut:

Gambar 2.6. Model Hipotesis



Dalam membuat model hipotesis, maka yang menjadi rujukan penulis menggunakan grand teori penelitian yaitu teori motivasi berdasarkan pendapat Hezberg dalam Robbins (2006), teori budaya organisasi berdasarkan pendapat Gibson (2006), teori komunikasi organisasi berdasarkan pendapat Robbins (2006), teori kepuasan kerja berdasarkan pendapat Luthan (2008), dan teori kinerja sesuai dengan pendapat Bernadin dan Russel (2003). Alasan menggunakan teori tersebut dikarenakan sesuai dengan bidang kekhususan manajemen sumber daya manusia.

#### D. Hipotesis

1. Diduga ada pengaruh motivasi, budaya organisasi, komunikasi organisasi, kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai BAZDA Kabupaten Kapuas Hulu.
2. Diduga ada pengaruh motivasi, budaya organisasi, komunikasi organisasi, kepuasan kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai BAZDA Kabupaten Kapuas Hulu.

#### E. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Penelitian ini terdiri dari variabel independen ( $X$ ) dan variabel dependen ( $Y$ ). Variabel independen mencakup motivasi ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), Komunikasi Organisasi ( $X_3$ ), Kepuasan Kerja ( $X_4$ ). Sedangkan variabel dependen ( $Y$ ) yaitu kinerja.

Definisi operasional variabel penelitian adalah sebagai berikut:

- Motivasi ( $X_1$ ), merupakan semangat atau dorongan kerja pegawai dalam mencurahkan daya upaya tertinggi dalam mencapai tujuan.
- Budaya Organisasi ( $X_2$ ), merupakan aturan norma, dan nilai yang disepakati bersama dalam organisasi.
- Komunikasi Organisasi ( $X_3$ ), merupakan penyampaian dan pengembangan makna terhadap suatu ide atau gagasan pada tujuan organisasi.
- Kepuasan Kerja ( $X_4$ ), merupakan perbandingan antara harapan dengan kenyataan.

- Kinerja (Y), merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam waktu tertentu.

Secara lengkap definisi operasional dapat dilihat pada Tabel 2.4:

Tabel 2.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Item	Skala
Motivasi (X <sub>1</sub> )	Intrinsik	Setiap kebutuhan penting terpenuhi	Interval
		Semangat pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja	
		Semangat pegawai dalam bekerja sama	
	Ekstrinsik	Perhatian akan iklim organisasi	
		Dukungan atasan dalam mencapai tujuan organisasi	
		Dukungan kelompok dalam tujuan organisasi	
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	Kepengurusan yang Terbuka dan Ramah	Organisasi mengembangkan kepengurusan yang terbuka dan ramah	Interval
	Formalisasi Lemah	Organisasi mengembangkan kepengurusan yang empati	
	Perluasan formalisasi Rendah	Penggunaan peraberdayaan yang luas	
	Keterampilan Mendengar	Kemampuan mendengar untuk menerima pesan	
	Kejelasan Pesan	Perentang batas antara Bazda dan masyarakat Pegawai tidak melawan atasan dan masvarakat	
Komunikasi Organisasi (X <sub>3</sub> )	Lisan	Mengembangkan diskusi untuk mecapai hasil kerja	Interval
		Kecepatan umpan balik yang dihasilkan	
	Tulisan	Komunikasi tertulis wujudnya dapat dibuktikan	
		Dapat di simpan dalam waktu yang relatif lama	
Non Verbal	Tekanan yang diberikan saat berbicara Bahasa tubuh seperti ekspresi wajah		
Variabel	Indikator	Item	Interval
Kepuasan Kerja (X <sub>4</sub> )	Kondisi Pekerjaan	Iklim kerja yang kondusif	Interval
		Suasana kerja dapat menciptakan kinerja	
	Gaji	Gaji yang diterima dapat memenuhi kebutuhan primer dan sekunder	
		Gaji yang diterima penting dalam menciptakan kepuasan kerja	
Rekan Kerja	Dukungan rekan kerja pada pekerjaan		
Keseluruhan	Kesempatan untuk mengembangkan karir		
Kinerja (Y)	Kuantitas	Jumlah pekerjaan yang diselesaikan sesuai target	Interval
		Hubungan target dengan kinerja	
	Kualitas	Kesesuaian kualitas kerja pegawai dengan standar kerja yang ditetapkan	
		Hubungan kualitas dengan kinerja	
	Ketepatan Waktu	Ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan Hubungan ketepatan waktu dengan kinerja	



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Penelitian ini didesain dalam bentuk penelitian kuantitatif pada ranah penelitian perilaku dengan menggunakan metode *survey* yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang utama. Adanya hipotesis yang akan diuji kebenarannya melalui penelitian ini, maka jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Menurut Sugiyono (2008) *explanatory research* yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis variabel yang akan dijelaskan adalah motivasi, budaya organisasi, komunikasi organisasi dan kepuasan kerja pegawai Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA) Kabupaten Kapuas Hulu.

#### B. Populasi dan Sampel

##### a. Populasi

Menurut Sugiyono (2008), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga. Jumlah populasi dalam penelitian ini berjumlah sebanyak 43 orang (jumlah keseluruhan pegawai BAZDA 44).



**b. Sampel**

Sampel merupakan bagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi atau bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan diberlakukan untuk populasi, untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif/mewakili (Sugiyono 2008). Sehubungan dengan jumlah populasi yaitu 43 orang, maka teknik penarikan sampel menggunakan sampel jenuh. Menurut Sugiyono (2008:123),

Sampel jenuh adalah penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan jika jumlah populasi relatif kecil, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah: sensus, di mana semua anggota populasi dijadikan sampel.

Berdasarkan pendapat di atas, maka sampel dalam penelitian ini menggunakan sensus yaitu jumlah semua populasi dijadikan sebagai sampel yaitu 43 orang.

**C. Teknik Pengumpulan Data**

- a. Kuesioner, berupa pertanyaan-pertanyaan yang disusun untuk diisi oleh responden. Maksudnya adalah untuk memperoleh data primer berupa informasi secara tertulis langsung dari responden mengenai variabel yang diteliti.
- b. Dokumentasi, yaitu mengumpulkan informasi dengan mempelajari sumber data tertulis untuk memperoleh data sekunder mengenai deskripsi Badan Amil Zakat

Daerah (BAZDA) Kabupaten Kapuas Hulu, jumlah pegawai, struktur organisasi, dan data tertulis lainnya yang mendukung penelitian ini.

#### **D. Uji Instrumen Penelitian**

##### **a. Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang ditentukan atau dengan kata lain melalui uji validitas ini akan diketahui apakah item-item yang terdapat dalam kuesioner betul-betul dapat mengungkapkan apa yang akan diteliti. Cara yang digunakan yaitu menggunakan analisa butir atau istilah lainnya yaitu analisa item (Sugiyono, 2008), di mana setiap nilai yang ada pada setiap butir pertanyaan dikorelasikan dengan nilai total seluruh butir pertanyaan untuk suatu variabel dengan menggunakan rumus *Korelasi Product Moment*. Syarat minimum untuk dianggap valid adalah nilai  $r > 0,30$ .

##### **b. Reliabilitas**

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya, atau dengan kata lain alat ukur tersebut dapat dikatakan reliabel jika secara konsisten menunjukkan hasil ukuran yang sama apabila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. Jadi, reliabilitas merupakan suatu indeks yang menunjukkan sejauh mana instrumen dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Untuk uji reliabilitas ini digunakan teknik *Alpha Cronbach*, di mana suatu instrumen dapat dikatakan handal (reliabel) bila memiliki koefisien kehandalan atau alpha sebesar 0,6 atau lebih (Umar, 2006).

### **E. Sumber Data**

Sesuai dengan cara memperolehnya, maka data dalam penelitian ini terdiri dari:

- a. Data primer, merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu maupun perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti (Umar, 2006). Dalam penelitian ini data primer hasil wawancara maupun pengisian kuesioner berkaitan dengan variabel motivasi, budaya organisasi, komunikasi organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.
- b. Data sekunder, merupakan data yang sudah diolah dalam bentuk naskah tertulis atau dokumen, yang menjadi data pendukung dalam penelitian ini, seperti deskripsi BAZDA Kabupaten Kapuas Hulu, jumlah pegawai, struktur organisasi, dan lain-lain.

### **F. Skala Pengukuran Variabel**

Skala pengukuran yang digunakan dalam pengukuran variabel penelitian ini yaitu menggunakan skala likert yang menggunakan interval penilaian untuk setiap jawaban responden adalah 1 sampai 5. Interval jawaban responden akan disesuaikan dengan pertanyaan yang akan diajukan. Menurut Kinnear dalam Umar (2006) skala likert ini berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu, misalnya setuju-tidak setuju, senang-tidak senang, dan baik-tidak baik. Berikut ini akan diberikan contoh alternatif jawaban yang akan digunakan dalam kuesioner penelitian ini serta skor yang diberikan untuk setiap item pertanyaan:

Tidak Penting

diberi skor: 1

Kurang Penting	diberi skor: 2
Cukup Penting	diberi skor: 3
Penting	diberi skor: 4
Sangat Penting	diberi skor: 5

Digunakannya interval 1–5 untuk setiap jawaban responden disesuaikan skala likert, yang bertujuan untuk memperkecil rentang data interval. Di samping itu agar responden menjawab alternatif yang ada lebih berpeluang memilih, dan disesuaikan dengan alat analisis data.

#### G. Teknik Analisis Data

Analisis data penelitian dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif, yaitu statistik yang dipergunakan untuk menganalisa data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Penggunaan statistik deskriptif untuk memberikan deskripsi mengenai variabel bebas dan terikat melalui penggunaan statistik frekuensi. Sebagaimana yang dijelaskan pada definisi operasional bahwa dalam penelitian ini untuk uji pengaruh antara variabel bebas yang mencakup motivasi, kemampuan, kepuasan, dan komitmen terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai menganalisis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, baik secara simultan maupun parsial, serta untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian ini digunakan inferensial.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka untuk menjawab permasalahan pertama, data dianalisis menggunakan statistik deskriptif dengan menggunakan

distribusi frekuensi. Menurut Sugiyono (2008) yang dimaksud dengan statistik deskriptif yaitu statistik yang dipergunakan untuk menganalisa data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Penggunaan statistik deskriptif untuk memberikan deskripsi mengenai variabel bebas dan terikat melalui penggunaan tabel frekuensi. Jadi, data yang telah terkumpul selanjutnya akan diedit dan ditabulasikan dalam tabel, setelah itu dilakukan pembahasan secara deskriptif.

Untuk menjawab permasalahan berikutnya disesuaikan dengan model hipotesis, yaitu untuk menguji hipotesis penelitian ini digunakan teknik analisis Regresi Linier Berganda dengan rumus sebagai berikut.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \epsilon$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai

$\beta_0$  = Intersep

$X_1$  = Motivasi

$X_2$  = Budaya Organisasi

$X_3$  = Komunikasi Organisasi

$X_4$  = Kepuasan Kerja

$\epsilon$  = Error Terms

Dalam mengestimasi dengan menggunakan model regresi linier berganda, ada beberapa syarat yang harus diperhatikan yaitu:

- 1) Keseluruhan variabel yang masih berskala ordinal ditransfer terlebih dahulu pada skala interval dengan menggunakan Metode Successive Interval (MSI)
- 2) Pemenuhan asumsi-asumsi klasik. Beberapa asumsi klasik yang harus dipenuhi dalam model regresi menurut Singgih (2008:203-208) yaitu:
  - a. Uji Multikolinearitas.
  - b. Uji Normalitas.
  - c. Uji Heterokedastisitas.

Dalam penelitian ini uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heterokedastisitas. Sedangkan uji autokorelasi tidak diujikan, karena menurut (Gujarati, 1995) uji autokorelasi digunakan untuk data *time series*.

a. Asumsi Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal.

Uji normalitas bisa menggunakan analisis grafik, yaitu dengan melihat histogram dari residual atau *normal probability plot*-nya. *Normal probability plot* adalah *plot* yang membandingkan distribusi kumulatif data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif sebaran normal teoritis. Distribusi normal akan membentuk garis lurus diagonal. Jika distribusi data yang diuji normal, maka sebaran titik-titiknya akan mengikuti (berada di sekitar) garis diagonal tersebut.

Bila ada titik-titik yang terpencar cukup jauh dari garis diagonal, maka distribusi data tersebut tidak normal.

b. Uji Multikolinieritas

Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinieritas dapat dilakukan antara lain dengan mencermati:

1) Nilai *Variance Inflation Factor* (VIF)

Dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika nilai VIF tidak lebih dari 5, maka dalam model tidak terdapat gejala multikolinieritas (Santoso, 2000)

2) Nilai koefisien determinan ( $R^2$ ), apabila  $R^2$  sangat tinggi (0,7–1) dan tidak satupun dari koefisien regresi yang signifikan, ini berarti terjadi gejala multikolinieritas (Gujarati, 1995)

Tujuan dilakukannya uji multikolinieritas adalah untuk mengetahui apakah ada kesamaan varian antara variabel bebas. Jika terjadi gejala multikolinieritas antara variabel bebas, maka dapat diatasi dengan jalan mengeluarkan variabel bebas yang menyebabkan terjadinya multikolinieritas.

c. Asumsi Heteroskedastisitas

Cara termudah untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas ialah dengan metode grafik SPSS. Deteksi heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik tertentu, di mana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual ( $Y - \text{Prediksi} - Y$  sesungguhnya) yang *distudentized*. Dasar pengambilan keputusan:

1. Jika ada pola tertentu pada *plot* yang dihasilkan, seperti titik-titik yang membentuk pola bergelombang, melebar kemudian menyempit, maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, di mana titik-titik menyebar secara acak di atas dan di bawah angka nol, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tujuan dilakukannya uji heteroskedastisitas adalah untuk mengetahui apakah ada perbedaan varian antara variabel bebas. Situasi heteroskedastisitas akan menyebabkan penaksiran koefisien-koefisien regresi menjadi tidak efisien dan hasil taksiran dapat menjadi kurang atau juga melebihi dari yang semestinya. Dengan demikian, agar koefisien-koefisien regresi tidak menyesatkan, maka situasi heteroskedastisitas tersebut harus dihilangkan dari model regresi.

#### H. Pengujian Hipotesis

Sesuai dengan hipotesis yang telah dikemukakan, maka pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan cara yaitu:

1. Pengujian hipotesis mengenai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan dengan menggunakan uji statistik F. Tahap uji F adalah sebagai berikut:

a.  $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$

Artinya secara simultan tidak ada pengaruh signifikan variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_4$ , terhadap variabel  $Y$



$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 \neq 0$$

Artinya secara simultan ada pengaruh signifikan variabel  $X_1, X_2, X_3, X_4$  terhadap variabel  $Y$

- b. Menentukan tingkat signifikan ( $\alpha$ ), yaitu 10 persen dan *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n - k$  guna menentukan nilai  $F$  tabel
- c. Menentukan  $F$  hitung dengan rumus:

$$F \text{ hitung} = \frac{SSR / (k-1)}{SSE / (n-k)}$$

Di mana:

SSR = *Sum of squared from the regression*

SSE = *Sum of squared from sampling error*

$n$  = Jumlah observasi

$k$  = Jumlah variabel

- d. Membandingkan hasil  $F$  hitung dengan  $F$  tabel, dengan kriteria yaitu  $F$  hitung  $> F$  tabel, berarti  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak;  $F$  hitung  $< F$  tabel berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

Pengujian hipotesis mengenai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial dengan menggunakan uji statistik  $t$ . Tahap uji  $t$  adalah sebagai berikut:

1.  $H_0 : b_i = 0$ , artinya tidak ada pengaruh signifikan dari variabel  $X_i$  terhadap variabel  $Y$ .

$H_0 : b_i > 0$ , artinya ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel  $X_i$  terhadap variabel  $Y$ .

2. Menentukan tingkat signifikan ( $\alpha$ ), yaitu 5 persen dan *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n - k$  guna menentukan nilai tabel.

3. Menentukan  $t$  hitung dengan rumus:  $t \text{ hitung} = \frac{b_i}{S_b(b_i)}$

Di mana:

$b_i$  = koefisien regresi  $i$

$S_b(b_i)$  = simpangan baku dari koefisien regresi

2. Membandingkan hasil  $t$  hitung dengan  $t$  tabel, dengan kriteria yaitu  $t \text{ hitung} > t$  tabel, berarti  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak;  $t \text{ hitung} < t$  tabel berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Selain tersebut di atas, cara singkat yang dapat digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah dengan membandingkan nilai signifikan  $t$  dengan  $\alpha$ . Jika signifikan  $t < \alpha$  berarti  $H_0$  ditolak.

Selain tersebut di atas, cara singkat yang dapat digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah dengan

membandingkan nilai signifikan F dengan  $\alpha$ . Jika signifikan  $F < \alpha$  berarti  $H_0$  ditolak.

Teknik analisis data, dan pengujian hipotesis penelitian, dengan menggunakan SPSS (*Statistical Program Software Solution*) for Windows.

UNIVERSITAS TERBUKA



## **BAB IV**

### **TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini membahas analisis hasil penelitian. Pembahasan dibagi atas: Diskripsi Umum Hasil Penelitian, Transformasi Statistik Inferensial Regresi Linier Berganda, Pengujian Hipotesis, Pembahasan dan Implikasi Hasil Penelitian.

#### **A. Diskripsi Umum Hasil Penelitian**

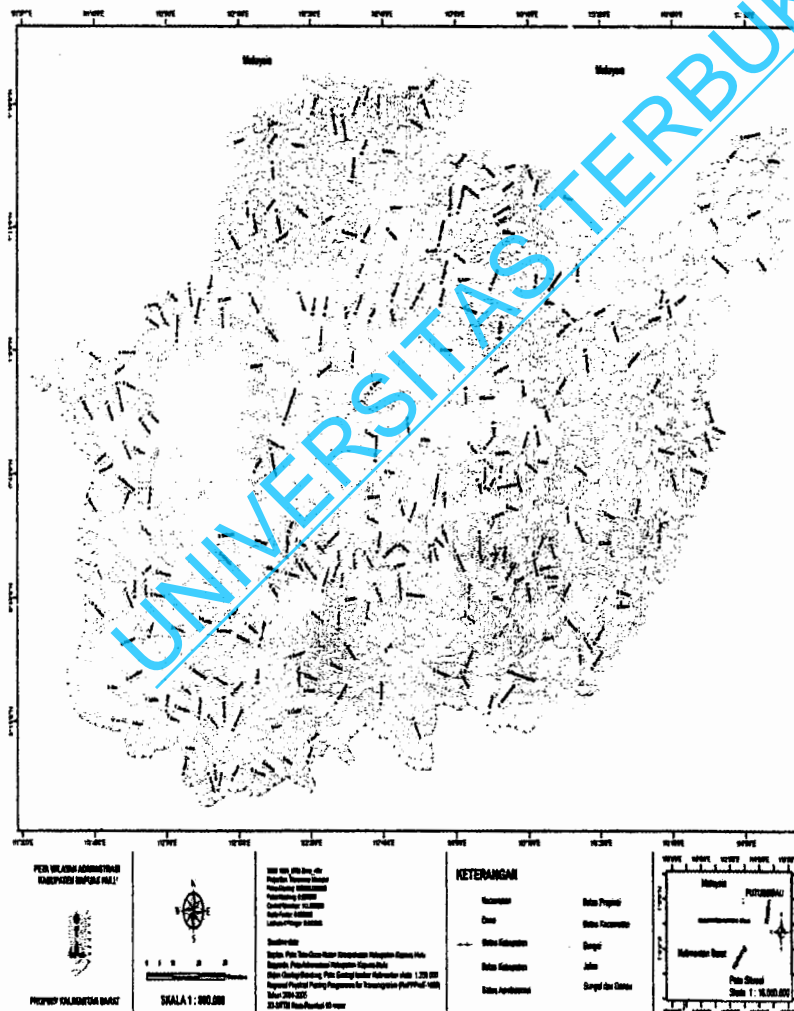
##### **1. Gambaran Umum Lokasi**

###### **a. Karakter Geografis**

Tidak banyak referensi yang penulis dapatkan untuk menerangkan tentang gambaran kabupaten Kapuas Hulu, lebih-lebih tentang kota Putussibau. Hanya ada gambaran dari buku statistik yang diterbitkan oleh Kantor Badan Pusat Statistik kabupaten Kapuas Hulu dan Buku Data Pokok 2008 kabupaten Kapuas Hulu yang diterbitkan oleh Kantor Penelitian Pengembangan dan Informatika Pemerintah kabupaten Kapuas Hulu. Namun demikian kedua buku tersebut merupakan buku referensi primer yang cukup representatif untuk menggambarkan kota Putussibau dan kabupaten Kapuas Hulu. Penulis mengambil referensi buku tersebut dengan beberapa tambahan berdasarkan pengalaman penulis yang telah lama bertugas di kabupaten Kapuas Hulu, dengan tetap menjaga dari subjektivitas penulis agar keotentikan data dalam buku tersebut tetap terjaga.

Kabupaten Kapuas Hulu secara astronomis berada pada 0,5 derajat LU sampai 1,4 derajat LS dan 111,40 derajat sampai 114,10 derajat BT dengan ibukota Putussibau. Sebelah Utara berbatasan dengan Serawak (Malaysia Timur), sebelah Barat dan Selatan berbatasan dengan kabupaten Sintang, sementara sebelah Timur berbatasan dengan propinsi Kalteng.

**Gambar 4.1**  
**Peta Kabupaten Kapuas Hulu**



Kabupaten Kapuas Hulu terhampar memanjang dari arah Barat ke Timur, dengan jarak kurang lebih 240 km dan melebar dari Utara ke Selatan dengan jarak kurang lebih 126,70 km. Kabupaten Kapuas Hulu terletak di ujung paling Timur propinsi Kalimantan Barat, dengan jarak kurang lebih 657 km melalui darat, dan 842 km melalui sungai Kapuas. Lihat sebagaimana gambar peta 1 tersebut di atas. Waktu tempuh ke Kota Pontianak kurang lebih 45 menit penerbangan menggunakan pesawat udara jenis ATR 42 Seri 300/F27 atau kurang lebih 16 jam dengan menggunakan kendaraan darat. Adapun perjalanan melalui sungai dengan perjalanan melintasi sungai Kapuas, oleh masyarakat setempat dikenal dengan menggunakan kapal tambang atau bandung, dari Kota Pontianak ke kota Putussibau atau dari hilir menuju hulu sungai Kapuas memerlukan waktu 4 hari, atau memerlukan waktu 3 hari dari Putussibau ke Pontianak atau perjalanan dari hulu ke hilir.

Pola *drainase* kabupaten Kapuas Hulu didominasi oleh Sungai Kapuas yang mengalir dari wilayah pegunungan Kapuas Hulu sampai di bagian Timur Kalimantan Barat. Hilir atau muara sungai terletak di Kota Pontianak dan kabupaten Pontianak, dan muara sungai ini membelah Kota Pontianak. Sungai ini merupakan sungai yang terpanjang di Indonesia dan memiliki puluhan anak sungai, dan anak sungai yang berada di kabupaten Kapuas Hulu diantaranya sungai Embaloh dengan panjang lebih kurang 165 km yang berhulu di Pegunungan Kapuas Hulu di bagian Utara, sungai Manday sepanjang 140 km yang mengalir dari Pegunungan Muller. Selain anak sungai tersebut terdapat

delapan anak sungai yang sangat penting peranannya dalam memenuhi kebutuhan transportasi barang dan penumpang dari ibukota kabupaten (Putussibau) ke kota-kota kecamatan di daerah pedalaman dan sebaliknya.

Pola perairan di Kapuas Hulu juga diwarnai dengan banyaknya danau depresi di daerah-daerah pelembaban (basin) dan danau *oxbow* di daerah-daerah meander sungai. Danau-danau ini merupakan sumber penghasilan ikan yang cukup potensial di beberapa wilayah kecamatan seperti kecamatan Selimbau, Semitau, Batang Lupar, Embaloh Hilir, Bunut Hilir, Jongkong dan Badau. Di samping itu, keberadaan danau tersebut sangat membantu penduduk untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari.

Banyaknya aliran sungai yang ada di kabupaten Kapuas Hulu, berakibat adanya beberapa kawasan yang rawan terhadap genangan air dan banjir musiman, di dataran berawa aliran sungai Kapuas, daerah penggenangan merupakan bahaya utama karena daerah ini merupakan dataran endapan. Banjir yang terjadi di daerah ini minimal setahun sekali yang mengakibatkan terganggunya aktifitas penduduk, serta memusnahkan lahan-lahan pertanian penduduk, terutama yang terletak pada dataran rawan banjir, di samping itu dapat juga mengganggu jalur transportasi terutama jalur lalu lintas darat di ibukota kabupaten (Putussibau), serta terkadang dapat menelan korban jiwa.

Banjir yang terjadi di kabupaten Kapuas Hulu khususnya kota Putussibau disebabkan akibat adanya pertemuan antara sungai Kapuas dengan sungai Sibau, bila curah hujan di daerah penghuluhan meningkat maka debit air



kedua sungai tersebut menjadi meningkat, mengakibatkan kedua sungai tersebut menjadi meluap sehingga genangan air di kota Putussibau dan sekitarnya menjadi tertahan 2 hingga 5 hari. Menurut data yang ada beberapa tahun terakhir ini, waktu dan frekuensi banjir semakin meningkat hal ini disebabkan meningkatnya aktifitas penebangan hutan di daerah hulu, serta pendangkalan sungai yang semakin intensif.

Kondisi demikian menjadikan masyarakat kabupaten Kapuas Hulu pada umumnya telah terbiasa dengan kehidupan air, seperti banjir. Air menjadi urat nadi utama bagi masyarakat, mereka tidak bisa lepas dari air untuk keperluan sehari-hari, dari keperluan rumah tangga hingga sumber penghidupan, perekonomian dan transportasi. Bisa dilihat perkampungan atau penduduk asli kabupaten Kapuas Hulu yang terletak di pesisir sungai Kapuas, seperti kota Embau, Selimbau dan Semitau, merupakan perkampungan induk masyarakat perhulu sungai Kapuas.

Karena sudah begitu akrab dengan air sungai Kapuas, rumah di sekitar perairan sungai Kapuas adalah rumah berbentuk panggung. Rumah yang berbentuk panggung ini juga tidak hanya di sisi pinggiran atau tebing sungai Kapuas akan tetapi di perkampungan bahkan di perkotaan pun model rumah masyarakatnya berbentuk panggung. Alasan utama karena Kapuas Hulu adalah daerah air, sehingga banjir menjadi langganan tiap tahunnya. Untuk menghindari banjir inilah tinggi panggung rumah dibuat setinggi perkiraan banjir di setiap tahunnya. Kalau tinggi rumah di pinggiran atau tebingan sungai

Kapuas bisa mencapai 5 meter maka diperkotaan paling rendah mencapai setengah meter.

Perjalanan dari kecamatan terluar (kecamatan Silat Hilir) menuju ke kota Putussibau memerlukan waktu kurang lebih 6 jam melalui perjalanan darat, dari kecamatan Silat Hilir kabupaten Kapuas Hulu yang berbatasan dengan kecamatan Kelam kabupaten Sintang. Apabila melalui perjalanan air menyisiri sungai Kapuas dengan menggunakan kapal tradisional/bandung memerlukan waktu sekitar satu hari satu malam atau sekitar 26 jam dalam kondisi banjir atau sekitar 20 jam dengan perjalanan air yang dilanjutkan dengan perjalanan darat bila di musim kemarau. Karena apabila musim kemarau perjalanan dengan kapal air/bandung hanya sampai di kecamatan Bunut atau sekitar 4 jam ke arah hilir kota Putussibau saja. Adapun kecamatan Puring Kencana yang berbatasan dengan Serawak Malaysia dengan menggunakan perjalanan air melalui perairan Embaloh sebelah hulu dari Bunut atau menuju ke kecamatan Badau sekitar 6 jam, selanjutnya dari kecamatan Badau menuju kota Putussibau paling cepat sekitar 4 jam.

Di daerah yang padat penduduknya yang berada di pesisir sungai Kapuas seperti kecamatan Bunut dan kecamatan Embaloh Hilir, tidak bisa ditempuh kecuali dengan perjalanan air sekitar 4 jam dari arah kota Putussibau ke arah hilir sungai Kapuas. Sedangkan kecamatan Jongkong, Selimbau dan Semitau saat ini selain perjalanan air juga sudah bisa ditempuh perjalanan darat, baik menggunakan mobil atau motor, yang memerlukan waktu sekitar 5 jam

dalam keadaan jalan baik dan kering, atau memerlukan waktu lebih dari 6 jam dalam keadaan jalan rusak dan musim hujan.

Adapun jalan yang dibangun oleh kabupaten Kapuas Hulu dengan dana APBD sepanjang 962.690 km. dari sepanjang itu 257.990 km yang baru diaspal dengan kelas jalan IIIC ke bawah. Selebihnya masih dalam kondisi kerikil dan tanah. Dari data tersebut dari luas 29.842 km<sup>2</sup>, setara dengan 20,33% dari luas Kalimantan Barat, kurang dari 40 % terhubungan dengan jalan dengan kondisi yang baik.

Dari gambaran infrastruktur jalan di atas banyak dikeluhkan oleh masyarakat baik masyarakat asli Kapuas Hulu yang melakukan aktifitas dari dan menuju kota Putussibau, maupun dikeluhkan juga oleh masyarakat di luar kabupaten Kapuas Hulu yang melakukan aktifitas tetap atau pun sementara dari dan menuju kota Putussibau. Akibat sangat beratnya medan perjalanan darat menuju ke kota Putussibau, masyarakat sering membuat istilah negatif tentang kota Putussibau sebagai kota yang putus, baik transportasinya maupun komunikasinya, kondisi tersebut di atas juga mempengaruhi pola pikir dari sebagian generasi muda putra daerah Kapuas Hulu sendiri, banyak di antara mereka berada di kota besar seperti Pontianak, Jakarta dan bahkan di luar negeri sukses di berbagai bidang profesi, sebagai ilmuwan, wiraswastawan dan berbagai profesi lainnya, enggan untuk balik ke Kapuas Hulu.

**b. Kondisi Kependudukan dan Sosial Kemasyarakatan**

Berdasarkan registrasi penduduk kabupaten Kapuas Hulu diperoleh data jumlah penduduk kabupaten Kapuas Hulu pada tahun 2007 mencapai 216.918 jiwa dengan rincian 109.932 jiwa laki-laki dan 106.989 jiwa perempuan yang tersebar di 23 kecamatan, dengan mata pencaharian sebagian besarnya adalah bertani yang mencapai 77,95%, dengan bagian terbesar adalah pertanian penanaman padi dan perkebunan tradisional.

Sektor pertanian seperti penanaman padi menjadi andalan mata pencaharian masyarakat kabupaten Kapuas Hulu karena pertanian merupakan sektor yang berhubungan langsung dengan hajat hidup masyarakat. Masyarakat kabupaten Kapuas Hulu yang makanan pokoknya beras sangat membutuhkan penanaman padi dan juga karena jalur transportasi bahan makanan pokok seperti beras yang cukup sulit dan pembelian beras memerlukan waktu yang cukup lama dan mahal. Karena kebutuhan dan kondisi transportasi tersebut masyarakat kabupaten Kapuas Hulu menanam padi untuk makanan pokok, yang dilakukan secara turun temurun dan tradisional.

Adapun struktur umur penduduk kabupaten Kapuas Hulu masih berada pada struktur umur "muda". Kelompok umur anak-anak (15 tahun ke bawah) dan kelompok umur muda (20-39 tahun) komposisinya terlihat relatif besar dibandingkan kelompok lainnya. Komposisi umur penduduk kabupaten Kapuas Hulu pada tahun 2007 adalah sebagai berikut:

1) Kelompok anak-anak (usia < 15 tahun) : 30,17 %

2) Kelompok remaja (usia 15–19 tahun)	:	9,11 %
3) Kelompok muda (usia 20-39 tahun)	:	34,57 %
4) Kelompok dewasa (usia 40–54 tahun)	:	16,05 %
5) Kelompok tua (usia 55–64 tahun)	:	5,69 %
6) Kelompok lansia ( usia > 65 tahun )	:	4,435 %

### c. Kondisi Masyarakat Kapuas Hulu

*Religiusitas* (tingkat pemahaman agama) Islam masyarakat di Kapuas Hulu secara teoritis tidak banyak diketahui, hal demikian karena tidak banyaknya penelitian tersebut. Hanya diketahui dengan melihat dari data kependudukan dari kedua Badan tersebut yaitu Kantor Badan Pusat Statistik kabupaten Kapuas Hulu dan buku Data Pokok 2008 kabupaten Kapuas Hulu yang diterbitkan oleh Kantor Penelitian Pengembangan dan Informatika Pemerintah kabupaten Kapuas Hulu, sedikit banyak menggambarkan kuantitas muslim di Kabupaten Kapuas Hulu, namun kualitas atau religiusitasnya tidak pernah ada penelitiannya. Sehingga penulis mendapatkan data-data yang ada tidak menggambarkan secara langsung kualitas atau religiusitasnya.

Sebagaimana data yang dikeluarkan oleh Departemen Agama kabupaten Kapuas Hulu bahwa penduduk kabupaten Kapuas Hulu per 30 Nopember 2007 sebagian besar memeluk agama Islam yang berjumlah 116.824 orang, sisanya pemeluk agama Katolik sebanyak 74.019 orang, agama protestan sebanyak 17.089 orang dan agama Hindu sebanyak 22 orang serta agama Budha

sebanyak 54 orang. Dari data tersebut menunjukkan secara kuantitas masyarakat kabupaten Kapuas Hulu mayoritas beragama Islam.

Kuantitas masyarakat tersebut juga didukung oleh data yang dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistik kabupaten Kapuas Hulu berdasarkan data jumlah masjid dan surau (tempat ibadah) di kabupaten Kapuas Hulu. Berdasarkan data yang diambil dari Departemen Agama kabupaten Kapuas Hulu pada tahun 2007 diketahui data jumlah rumah ibadah yang terdiri dari masjid sebanyak 202 buah, surau sebanyak 144 buah, dengan tingkat penyebaran yang tidak merata.

Jumlah masjid dan surau yang ditampilkan oleh Data Pokok 2008 kabupaten Kapuas Hulu menunjukkan jumlah yang berbeda dengan data Badan Statistik kabupaten Kapuas Hulu, anenya data tersebut diambil dari Departemen Agama kabupaten Kapuas Hulu pada tahun yang sama yakni tahun 2008. Walaupun tidak mencolok namun jumlah tersebut terdapat perbedaan yang cukup signifikan. Seperti jumlah masjid di kecamatan Selimbau menurut data BPS sebanyak 19 buah sementara data yang disajikan oleh Data Pokok 2008 berjumlah 23 buah. Asumsi penulis perbedaan ini karena terletak pada keakuratan data yang disajikan oleh Departemen Agama sendiri, karena bisa jadi ada data yang tidak diperbaharui dari tahun ke tahun sementara telah terjadi pengalihan fungsi dari surau menjadi masjid.

Namun demikian dari tingkat penyebaran masjid dan surau tersebut menunjukkan tingkat religiusitas umat Islam di kabupaten Kapuas Hulu tidak sama antara satu kecamatan dengan kecamatan yang lain. Tiap kecamatan yang

mayoritas adalah umat Islam tercatat jumlah surau dan masjidnya lebih banyak daripada jumlah kapel atau gereja. Kantong-kantong Islam ini terletak di pesisir sungai Kapuas seperti di Jongkong, Selimbau, Bunut Hilir, Suhaid dan Silat Hilir. Sedangkan kantong Islam yang terletak di sepanjang jalan darat Lintas Selatan berada di Boyang Tanjung, Bunut Hulu, Batu Datu, dan Hulu Gurung. Kantong Islam terletak di pesisir sungai Kapuas karena tidak terlepas dari pengaruh kerajaan-kerajaan Islam tempo dulu yang pernah berkuasa dan berjaya di wilayah ini seperti kerajaan Silat di Silat Hilir, kerajaan Semitau di Semitau, kerajaan Selimbau di Selimbau, dan sebagainya yang telah berperan besar dalam penyebaran agama. Adapun daerah Lintas Selatan merupakan daerah penyebaran Islam yang baru setelah kerajaan dan banyaknya tokoh-tokoh agama yang menyebarkan Islam, seperti di Hulu Gurung yang mayoritasnya beragama Islam dan didukung oleh perkembangan pesantren yang cukup berperan dalam pendidikan dan penyebaran Islam.

Kuantitas tidak sepenuhnya menggambarkan kualitas atau religiusitas masyarakat Islamnya, namun banyak juga berpengaruh dalam perhitungan kuantitas. Logika sederhananya tidak ada pelaksanaan ajaran agama tanpa adanya pemeluk agama atau tidak ada tempat ibadah apabila tidak ada jamaahnya.

Tingkat religiusitas bagaimana diuraikan di atas dapat pula dilihat dari jumlah ulama, mubaligh dan khatib yang disajikan oleh BPS kabupaten Kapuas Hulu. Terlepas dari terminologi dari ulama, mubaligh, khatib dan dai dalam

terminologi hazanah Islam, pada prinsipnya adalah tokoh agama tersebut telah berperan aktif dalam penyebaran agama dan pendidikan Islam di kabupaten Kapuas Hulu.

#### **d. Gambaran Umum Badan Amil Zakat Daerah**

Dewasa ini, manajemen zakat dan peningkatan kesadaran umat Islam akan urgensi zakat telah mengalami kemajuan yang cukup signifikan. Hal ini terbukti dan keinginan dan harapan yang terungkap dalam forum seminar, lokakarya, tulisan-tulisan pada media massa maupun khutbah-khutbah Jum'at. Zakat sebagai salah satu rukun Islam merupakan kewajiban setiap muslim yang mampu dan memenuhi syarat sesuai dengan ketentuan syariat Islam. Selain itu, zakat merupakan sumber dana yang potensial untuk membantu mewujudkan kesejahteraan masyarakat, dengan memperhatikan masyarakat yang tidak mampu (*dhu'afa*).

Di dalam memenuhi aspirasi umat Islam tersebut, berdasarkan Undang-Undang No. 38 Tahun 1999 Tentang Pengelolaan Zakat, Bupati Kapuas Hulu telah membentuk kepengurusan Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA) kabupaten Kapuas Hulu yang baru dengan Surat Keputusan Nomor 98 tahun 2006 tanggal 10 Mei 2006, yang susunan pengurusnya terdiri dan unsur ulama, cendikiawan, tenaga profesional, unsur masyarakat dan pemerintah.



Tugas pokok Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA) kabupaten Kapuas Hulu adalah mengumpulkan, mendistribusikan dan mendayagunakan zakat sesuai dengan ketentuan agama Islam yang dijabarkan dalam program kerja. Dalam melaksanakan tugas tersebut diupayakan adanya sinkronisasi dengan program kerja yakni antara lain program pemberdayaan masyarakat membantu menggerakkan roda perekonomian umat dengan pendayagunaan yang lebih aplikatif dan produktif seperti bantuan modal kerja dan modal usaha bagi pengusaha yang lemah dan tidak mampu. Bahkan untuk yang akan datang diprogramkan pembinaan dan pelatihan bagi pengusaha yang lemah guna meningkatkan pendapatan dan mengoptimalkan manajemen usahanya.

Dalam upaya membangun dan meningkatkan kapasitas sumber daya manusia yang dapat berkompetitif dan produktif di tengah semakin gencar-gencarnya proses pembangunan di semua aspek kehidupan, maka BAZDA kabupaten Kapuas Hulu menyelenggarakan program bantuan bea siswa bagi anak-anak fakir miskin, di samping program yang lainnya, seperti bantuan dan pembinaan kepada para *muallaf*, pembinaan dan bantuan kepada guru-guru TPA/TPQ, bantuan dan pembinaan kepada organisasi Islam, majelis taklim, bantuan pembangunan surau/masjid dan lain sebagainya.

Berdasarkan pada program tersebut, maka BAZDA kabupaten Kapuas Hulu berupaya secara maksimal dan dengan keterbatasan kemampuan yang dimiliki merealisasikan pengelolaan zakat yang mengacu pada ketentuan pasal 5 UU RI Nomor 38 Tahun 1999 Tentang Pengelolaan Zakat yaitu:

- 1) Meningkatnya pelayanan bagi masyarakat dalam menunaikan zakat sesuai dengan tuntunan agama;
- 2) Meningkatnya fungsi dan peranan pranata keagamaan dalam upaya mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan keadilan sosial;
- 3) Meningkatnya hasil guna dan daya guna zakat;

### **1. Visi, Misi, dan Prinsip**

Untuk mewujudkan pengelolaan zakat yang profesional, akuntabel, dan transparan, serta akseptabel, maka BAZDA kabupaten Kapuas Hulu memiliki visi dan misi yang akan menjadi acuan dalam setiap kegiatan dan program yang akan dilaksanakan.

#### **Visi:**

Terwujudnya lembaga pengelolaan zakat yang profesional, transparan, amanah dan akuntabel untuk kesejahteraan masyarakat.

#### **Misi:**

- 1) Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat di dalam menunaikan ibadah zakat sesuai dengan ketentuan syari'at Islam.
- 2) Meningkatkan hasil guna dan daya guna zakat untuk kesejahteraan masyarakat dan keadilan sosial.

Dalam pengelolaan zakat, infaq, sadaqah dan lain-lainnya, BAZDA kabupaten Kapuas Hulu telah melaksanakan prinsip-prinsip:

### 1). Keterbukaan

Zakat, infaq dan sadaqah sebagian harta yang dikumpulkan dan umat Islam (*muzakki*) dan yang akan disalurkan kembali untuk umat Islam dikelola secara terbuka dan diketahui oleh umum. Hal ini dilakukan, adalah untuk menumbuhkan kepercayaan umat Islam bahwa dana yang diamanahkan kepada BAZ benar-benar disalurkan kepada *mustahiq* (delapan *asnaf*) sehingga umat Islam betul-betul merasakan bahwa zakatnya telah dilaksanakan sesuai dengan syari'at Islam.

### 2). Sukarela

Pengumpulan zakat, infaq dan sadaqah dilaksanakan secara sukarela, lebih diarahkan kepada motivasi untuk memberikan kesadaran kepada umat Islam untuk menunaikan kewajibannya berupa ibadah zakat, infaq, dan sadaqah.

### 3). Profesional

Dalam pengelolaan zakat untuk memperoleh hasil yang tepat guna dan optimal, BAZDA kabupaten Kapuas Hulu dikelola secara profesional yang dilakukan oleh mereka yang ahli dalam bidangnya, baik pelaksanaan administrasi, keuangan, masalah-masalah yang berhubungan dengan syari'at Islam dan lain-lainnya, serta memiliki kesungguhan, dedikasi dan rasa tanggung jawab dengan berdasarkan prinsip-prinsip manajemen dan hukum Islam.

## 2. Organisasi

Organisasi BAZDA kabupaten Kapuas Hulu periode 2006-2009 dibentuk dan disahkan oleh Bupati Kapuas Hulu dengan Surat Keputusan Nomor 98 Tahun 2006 tanggal 10 Mei 2006, berdasarkan hasil musyawarah para ulama, pimpinan Ormas Islam, cendekiawan muslim, tokoh masyarakat, pemerintah bersama-sama dengan instansi terkait. Sampai dengan akhir tahun 2008 kinerja pengurus BAZDA kabupaten Kapuas Hulu tidak berbeda dengan keadaan sebelumnya pada tahun 2006 dan tahun 2007.

Kepengurusan Badan Amil Zakat Daerah kabupaten Kapuas Hulu terdiri dari unsur ulama, cendekiawan muslim, tokoh masyarakat, pemerintah dan para tenaga profesional. Sebagian pengurus baik pada jajaran Dewan Pertimbangan, Komisi Pengawas dan Badan Pelaksana cukup aktif, namun ada pula yang menunjukkan aktivitas yang minim dan pasif. Bahkan yang aktif dalam berbagai kegiatan BAZDA kabupaten Kapuas Hulu seperti rapat pengurus atau melaksanakan program cenderung berkurang.

Dalam data kepengurusan yang ada, jumlah personalia yang terlibat dalam kepengurusan dan pelaksanaan kegiatan, baik dalam Dewan Pertimbangan, Badan Pelaksana dan Komisi Pengawas di lingkungan BAZDA kabupaten Kapuas Hulu tercatat 44 orang personil (satu orang telah meninggal dunia), sebagaimana yang sudah dijelaskan pada Bab I.

Susunan organisasi BAZDA kabupaten Kapuas Hulu:

- 1). Unsur Pertimbangan.
- 2). Unsur Pengawas.
- 3). Unsur Pelaksana.

Unsur badan pelaksana terdiri dan unit kerja:

- 1). Seksi Pengumpulan
- 2). Seksi Pendistribusian

#### **e. Karakteristik Responden**

Pada penelitian ini yang menjadi responden adalah pegawai BAZDA kabupaten Kapuas Hulu. Dari hasil pengamatan di lapangan, kondisi responden yang diambil dalam penelitian ini memiliki karakteristik yang berbeda antar pegawai satu dengan pegawai lainnya. Perbedaan karakteristik ini terutama dalam jenis kelamin, umur, lama bekerja, latar belakang pendidikan dan tingkat pendidikan. Karakteristik responden baik langsung maupun tidak langsung akan sangat menentukan kontribusi tingkat pada karakteristik pekerjaan dan kinerja pegawai.

Sejalan dengan hal tersebut, bahwa dalam penelitian sumber daya manusia, karakteristik responden merupakan dimensi yang penting, yaitu pencerminan suatu dinamika perilaku yang berperan memberikan kontribusi dari suatu kenyataan empiris yang dihadapi dalam aktivitas sehari-hari. Dari kuesioner yang disampaikan kepada pegawai diperoleh data umum tentang identitas pegawai meliputi, usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan.

Tabel 4.1  
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Umur (Tahun)	Responden	Persentase
1.	24-30	8	19
2.	31-35	22	51
3.	36-50	7	16
4.	> 50	6	14
Jumlah		43	100 %

Sumber: Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.1. memperlihatkan tabel bahwa sebagian besar usia pegawai antara 24-50 tahun. Tingkat usia memang bisa menunjukkan apakah seseorang produktif atau tidak. Seseorang yang bekerja dengan menggunakan tenaga fisik tingkat produktivitasnya cenderung lebih pendek dibandingkan dengan pegawai yang bekerja dengan menggunakan pikiran. Dengan demikian untuk melaksanakan jasa pengelolaan zakat diperlukan umur pegawai yang lebih muda, sebab pusat areal masyarakat pembayar zakat di kabupaten Kapuas Hulu dibatasi oleh sungai-sungai, hutan dan perbukitan yang jaraknya cukup jauh.

Tabel 4.2  
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Responden	Persentase
1.	Laki-Laki	23	55
2.	Perempuan	20	45
Jumlah		43	100 %

Sumber: Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.2. memperlihatkan bahwa sebagian besar jenis kelamin responden adalah hampir berimbang. Posisi gender pada saat ini memang tidak lagi menjadi permasalahan, sebab baik laki-laki maupun perempuan mempunyai

kesempatan yang sama dalam menjalankan pelayanan publik. Untuk pelayanan pengelolaan zakat memang lebih cocok kalau wanita yang mengerjakan administrasi zakat di kantor. Saat ini wanita yang bekerja lebih banyak di kantor, walaupun harus bekerja di luar hanya sebatas pada membantu sosialisasi. Pegawai laki-laki lebih banyak bertugas di luar dan sesekali membantu di kantor dalam membuat laporan hasil penarikan zakat.

Tabel 4.3

## Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja (Tahun)	Responden	Persentase
1.	1 – 3	10	23
2.	3 - 5	18	42
3.	> 5	15	35
Jumlah		43	100 %

Sumber: Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.3. memperlihatkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki masa kerja antara 3→ 5 tahun. Masa kerja pegawai merupakan salah satu indikator untuk menentukan dan melihat loyalitas dalam melakukan setiap pekerjaan. Masa kerja juga mencerminkan pengalaman dan tanggung jawab pegawai pada pekerjaan ditekuni. Masa kerja pegawai ini memang sesuai dengan berdirinya BAZDA di kabupaten Kapuas Hulu. Pada tahun ketiga berdirinya BAZDA pihak pengelola zakat menambah armada pegawai sebanyak 10 orang, mengingat pihak pengelola atas saran berbagai pihak agar memperluas areal kerja pelayanan zakat.

Tabel 4.4.  
Diskripsi Responden Menurut Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Responden	Persentase
1.	SMU/SMK	12	28
2.	DIPLOMA	5	12
3.	S-1	26	60
4.	S-2	-	-
Jumlah		43	100 %

*Sumber: Data Primer (Diolah, 2010)*

Dari Tabel 4.4 dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan responden adalah heterogen dan didominasi oleh sarjana. Tingkat pendidikan sebagai indikator untuk menghasilkan kualitas sumber daya manusia, oleh sebab itu motivasi, budaya organisasi, komunikasi dan kepuasan kerja sebagai upaya meningkatkan kinerja pegawai hanya bisa dicapai apabila pendidikan pegawai memadai. Semakin tinggi pendidikan seseorang, diharapkan lebih cemerlang dalam menjalankan pekerjaan, dan pendidikan merujuk pada semakin mudah memahami dan fleksibel dalam menjalankan berbagai kebijakan.

#### f. Deskripsi Jawaban Responden atas Variabel Penelitian

Pada penelitian variabel motivasi, budaya organisasi, komunikasi organisasi, dan kepuasan kerja akan menjadi bermakna apabila dijabarkan dalam suatu interpretasi, sehingga dimengerti arah dari setiap pertanyaan kuesioner yang diajukan. Jawaban responden memberikan gambaran tentang masing-masing item jawaban dari variabel penelitian. Dari hasil jawaban tersebut dapat dilihat reaksi atau sikap pegawai terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, baik tentang



variabel-variabel independen dan variabel dependen. Penjelasan yang membedakan alasan responden memilih setiap alternatif jawaban, telah diinterpretasikan pada kuesioner.

#### a. Variabel Motivasi

Pimpinan selalu menghadapi salah satu tantangan yang cukup berat yaitu motivasi sebagai upaya dari dalam diri pegawai mengerahkan kemampuannya untuk kepentingan Badan Amil Zakat Daerah kabupaten Kapuas Hulu. Motivasi berkaitan dengan berbagai kebutuhan pegawai mewujudkan keinginannya terutama kebutuhan primer dan yang tidak kalah pentingnya menyangkut kebutuhan primer.

Tabel 4.5  
Apakah Pemenuhan Setiap Kebutuhan Penting Terpenuhi

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	19	5	44.2	4,28
2	Penting	17	4	39.5	
3	Cukup penting	7	3	16.3	
4	Kurang penting	-	2		
5	Tidak penting	-	1		
Jumlah		43		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.5 dapat dilihat sebagian besar pegawai menyatakan bahwa setiap kebutuhan penting terpenuhi, sehingga pegawai dapat bekerja lebih tenang.

Tabel 4.6  
Apakah Diperlukan suatu Semangat untuk Meningkatkan Prestasi Kerja

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	16	5	37.2	4,19
2	Penting	19	4	44.2	
3	Cukup penting	8	3	18.6	
4	Kurang penting	-	2		
5	Tidak penting	-	1		
Jumlah		43		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun: 2010)

Dari Tabel 4.6 dapat dilihat sebagian besar pegawai menyatakan bahwa memang penting upaya meningkatkan prestasi kerja, sebab prestasi kerja merupakan salah satu kebutuhan ingin berprestasi, yang bermuara pada hasil kerja pegawai.

Tabel 4.7  
Apakah Penting Semangat Pegawai dalam Bekerja Sama atas Pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	17	5	39.5	4,14
2	Penting	15	4	34.9	
3	Cukup penting	11	3	25.6	
4	Kurang penting	-	2		
5	Tidak penting	-	1		
Jumlah		43		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.7 terdapat sebagian besar pegawai menyatakan bahwa semangat pegawai dalam berkerja sama atas suatu pekerjaan menjadi sangat penting dilakukan.

**Tabel 4.8**  
**Apakah Lingkungan Kerja Penting untuk Mendukung Pencapaian Tujuan Organisasi**

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	17	5	39.6	4,19
2	Penting	17	4	39.5	
3	Cukup penting	9	3	20.9	
4	Kurang penting	-	2		
5	Tidak penting	-	1		
Jumlah		43		100	

*Sumber: Data Primer (Dioiah, Tahun 2010)*

Dari Tabel 4.8 dapat dilihat sebagian besar pegawai menyatakan lingkungan kerja memang penting untuk mewujudkan tujuan organisasi. Organisasi yang kondusif membuat pegawai bekerja lebih semangat, sehingga menjadi potensi dasar dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai.

**Tabel 4.9**  
**Apakah sebaiknya Atasan Mendukung Upaya Pencapaian Tujuan Organisasi**

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	17	5	39.5	4,16
2	Penting	16	4	37.2	
3	Cukup penting	10	3	23.3	
4	Kurang penting	-	2		
5	Tidak penting	-	1		
Jumlah		43		100	

*Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)*

Dari Tabel 4.9 dapat dilihat sebagian besar pegawai menyatakan bahwa peranan atasan memang penting dalam mencapai tujuan organisasi. Atasan atau pimpinan merupakan salah satu unsur penting dalam memotivasi pegawai, sebab sebagai staf pada umumnya akan merespon dengan cepat keinginan pimpinan

Tabel 4.10  
Apakah Teman Kerja Penting dalam Mencapai Kinerja

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	17	5	39.5	4,12
2	Penting	14	4	32.6	
3	Cukup penting	12	3	27.9	
4	Kurang penting	-	2		
5	Tidak penting	-	1		
Jumlah		43		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.10 dapat dilihat sebagian besar pegawai menyatakan pentingnya teman sekerja dalam memotivasi berbagai interelasi individu. Teman kerja yang bersahabat, akan memberikan rasa dan suasana keakraban ketika bekerja, sebab teman kerja merupakan unsur penting dalam menciptakan kebutuhan rasa kebersamaan, rasa sosial, dan rasa aman.

#### b. Variabel Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam manajemen sumber daya manusia berfungsi sebagai kontrol perilaku dalam mengendalikan berbagai kepentingan yang beragam dari anggota organisasi. Misalnya budaya kerja tentang disiplin, sebagai perwujudan dari aturan, nilai, dan kesepakatan bersama, agar bisa mengendalikan pegawai untuk pergi dan pulang kerja tepat waktu. Membuat laporan hasil kerja sebagai kendali agar semua pengurus tahu tentang kemajuan yang dicapai oleh organisasi.

Tabel 4.11  
Apakah dalam suatu Organisasi perlu Mengembangkan Kepengurusan yang Terbuka dan Ramah

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	16	5	37.2	4,23
2	Penting	21	4	48.8	
3	Cukup penting	6	3	14.0	
4	Kurang penting	-	2		
5	Tidak penting	-	1		
Jumlah		43		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.11 dapat dilihat sebagian besar responden menyatakan pentingnya organisasi mengembangkan kepengurusan yang terbuka.

Tabel 4.12  
Apakah suatu Organisasi Perlu Mengembangkan Kepengurusan yang Empati

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	13	5	30,3	4,00
2	Penting	17	4	39,5	
3	Cukup penting	13	3	30,2	
4	Kurang penting	-	2		
5	Tidak penting	-	1		
Jumlah		43		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.12 dapat dilihat bahwa sebagian besar responden menyatakan pentingnya mengembangkan sikap empati terhadap pelayanan publik. Empati merupakan suatu sikap yang bersahabat dalam menjalankan pelayanan prima.

Tabel 4.13  
Apakah Diperlukan adanya Penggunaan Pemberdayaan yang Luas

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	18	5	41,9	4,21
2	Penting	16	4	37,2	
3	Cukup penting	9	3	20,9	
4	Kurang penting	-	2		
5	Tidak penting	-	1		
Jumlah		43		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.13 dapat dilihat sebagian besar responden menyatakan tentang arti pentingnya penggunaan pemberdayaan yang luas. Maksudnya semua pegawai yang bekerja harus diberdayakan sesuai dengan kemampuannya.

Tabel 4.14  
Apakah Diperlukan suatu Kemampuan Mendengar untuk Menerima Pesan

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	18	5	41,9	4,19
2	Penting	15	4	34,9	
3	Cukup penting	10	3	23,2	
4	Kurang penting	-	2		
5	Tidak penting	-	1		
Jumlah		43		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.14 dapat dilihat sebagian besar pegawai menyatakan pentingnya kemampuan menerima pesan bersama. Budaya organisasi melambangkan komunikasi sebagai unsur pesan agar pegawai memiliki persepsi yang sama terhadap aturan bersama dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Tabel 4.15  
Apakah ada Perentang Batas antara BAZDA dan Masyarakat

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	19	5	44,2	4,28
2	Penting	17	4	39,5	
3	Cukup penting	7	3	16,3	
4	Kurang penting	-	2		
5	Tidak penting	-	1		
Jumlah		43		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.15 dapat dilihat sebagian besar pegawai menyatakan bahwa memang penting suatu perentang batas antara BAZDA dan masyarakat, sebab BAZDA dan masyarakat memiliki budaya yang berbeda, sehingga peran budaya organisasi sebagai pemediasi agar kepentingan organisasi dan masyarakat bisa berjalan seimbang.

Tabel 4.16  
Apakah sebaiknya Pegawai tidak Melawan Atasan dan Masyarakat

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	21	5	48,8	4,40
2	Penting	18	4	41,9	
3	Cukup penting	4	3	9,3	
4	Kurang penting	-	2		
5	Tidak penting	-	1		
Jumlah		43		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.16 dapat dilihat sebagian besar pegawai menyatakan memang penting untuk tidak melawan atasan. Hal ini penting sebab atasan mengemban kepercayaan organisasi sebagai wujud wakil dari organisasi secara

keseluruhan. Bawahan yang melawan atau konflik dengan atasan bisa menjadi stres, sehingga menghambat pencapaian kinerja.

### c. Variabel Komunikasi Organisasi

Dalam manajemen sumber daya manusia, komunikasi organisasi berfungsi untuk memperkecil atau menghilangkan penghambat pesan. Komunikasi organisasi berperan penting agar makna pesan yang tersurat dalam visi dan misi organisasi dapat terekoniendasi dengan baik oleh anggota organisasi.

Tabel 4.17  
Apakah perlu Mengembangkan Diskusi untuk Suatu Hasil Kerja

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	16	5	37,2	4,16
2	Penting	18	4	41,9	
3	Cukup penting	9	3	20,9	
4	Kurang penting	-	2		
5	Tidak penting	-	1		
Jumlah		43		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.17 dapat dilihat sebagian besar pegawai menyatakan memang penting dalam melaksanakan pekerjaan, hasilnya bisa didiskusikan, sebab melalui diskusi berbagai permasalahan dapat diatasi bersama, dan melalui diskusi berbagai keinginan organisasi lebih mudah diwujudkan.



Tabel 4.18  
Apakah Diperlukan suatu Kecepatan Umpan Balik yang Dihasilkan dalam  
setiap Menyelesaikan Pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	12	5	27,9	4,07
2	Penting	22	4	51,2	
3	Cukup penting	9	3	20,9	
4	Kurang penting	-	2		
5	Tidak penting	-	1		
Jumlah		43		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.18 dapat dilihat sebagian besar pegawai menyatakan memang pentingnya suatu kecepatan umpan balik yang dihasilkan. Umpan balik dapat berupa evaluasi dari anggota organisasi termasuk atasan untuk memberikan langkah-langkah terbaik agar pekerjaan yang akan datang berjalan lancar.

Tabel 4.19  
Apakah Komunikasi Tertulis Wujudnya dapat Dibuktikan

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	17	5	39,5	4,12
2	Penting	14	4	32,6	
3	Cukup penting	12	3	27,9	
4	Kurang penting	-	2		
5	Tidak penting	-	1		
Jumlah		43		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.19 terdapat sebagian besar pegawai menyatakan bahwa pentingnya suatu komunikasi tertulis yang wujudnya dapat dibuktikan.

Komunikasi tertulis bisa berupa laporan, catatan-catatan penting yang berkaitan dengan pekerjaan. Sebab wujud fisik komunikasi merupakan pengejawantahan bukti adanya kegiatan organisasi.

Tabel 4.20  
Apakah Komunikasi Tertulis dapat Disimpan dalam Waktu yang Relatif Lama

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	19	5	44,2	4,23
2	Penting	15	4	34,9	
3	Cukup penting	9	3	20,9	
4	Kurang penting	-	2		
5	Tidak penting	-	1		
Jumlah		43		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.20 dapat dilihat sebagian besar pegawai menyatakan komunikasi tertulis memang penting, sebab dapat disimpan relatif lama, seperti data pegawai, data gaji, riwayat pekerjaan dan lain-lain.

Tabel 4.21  
Apakah Komunikasi Non Verbal dapat Diwujudkan Melalui Tekanan yang Diberikan Saat Berbicara

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	21	5	48,8	4,30
2	Penting	14	4	32,6	
3	Cukup penting	8	3	18,6	
4	Kurang penting	-	2		
5	Tidak penting	-	1		
Jumlah		43		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.21 dapat dilihat sebagian besar pegawai menyatakan pentingnya suatu tekanan yang diberikan dalam berbicara. Tekanan

mengandung intonasi atau pendalaman pesan, dan dinamik yang berarti ketika berkomunikasi sebaiknya suara tidak mendatar. Misalnya ketika pegawai melakukan kekhilafan tidak perlu diberitahu dengan suara yang keras atau lantang, sebab bisa membuat air muka pegawai menjadi jatuh bila didengar oleh teman sekerja.

Tabel 4.22  
Apakah dalam Berkoomunikasi perlu Menggunakan Bahasa Tubuh Seperti Ekspresi Wajah

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	20	5	46,5	4,30
2	Penting	16	4	37,2	
3	Cukup penting	7	3	16,3	
4	Kurang penting	-	2		
5	Tidak penting	-	1		
Jumlah		43		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2019)

Dari Tabel 4.22 terdapat sebagian besar pegawai menyatakan bahwa pentingnya bahasa tubuh seperti ekspresi wajah ketika berkomunikasi. Ekspresi seraya tersenyum ketika berbicara membuat siapapun yang mendengar dan melihat menjadi senang, dibandingkan ekspresi yang cemberut.

#### d. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dalam manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam menciptakan kinerja, sehingga kepuasan kerja menjadi salah satu fokus yang mencerminkan sikap puas dan tidak puas, senang dan tidak senang terhadap organisasi. Kepuasan kerja berhubungan dengan semangat kerja. Jika

seseorang merasa puas terhadap perlakuan yang diterimanya di tempat kerja, maka mereka akan bersemangat untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan. Kepuasan kerja tergantung pada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang mereka peroleh.

Tabel 4.23  
Apakah Diperlukan ada Iklim Kerja yang Kondusif

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	17	5	39,5	4,14
2	Penting	15	4	34,9	
3	Cukup penting	11	3	25,6	
4	Kurang penting	-	2		
5	Tidak penting	-	1		
Jumlah		43		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.23 dapat dilihat sebagian besar pegawai menyatakan memang penting suatu iklim kerja yang kondusif. Maksudnya lingkungan kerja yang nyaman akan membuat pegawai akan lebih betah dalam melaksanakan pekerjaan.

Tabel 4.24  
Apakah Diperlukan suatu Suasana Kerja untuk Menciptakan Kinerja

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	14	5	32,6	4,16
2	Penting	22	4	51,2	
3	Cukup penting	7	3	16,2	
4	Kurang penting	-	2		
5	Tidak penting	-	1		
Jumlah		43		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.24 dapat dilihat sebagian besar pegawai menyatakan pentingnya suasana kerja dalam menciptakan kinerja. Suasana kerja berimplikasi pada suasana keakraban, sikap toleransi, sikap peduli terhadap teman yang mendapat kesusahan, sikap bersahabat yang diperankan oleh pimpinan dan sebagainya.

**Tabel 4.25**  
Apakah Gaji yang Diterima dapat Memenuhi Kebutuhan Primer dan Sekunder

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	19	5	44,2	4,19
2	Penting	13	4	30,2	
3	Cukup penting	11	3	25,6	
4	Kurang penting	-	2		
5	Tidak penting	-	1		
Jumlah		43		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.25 sebagian besar pegawai menyatakan memang sangat penting bahwa gaji yang diterima dapat memenuhi kebutuhan primer dan sekunder. Gaji yang cukup akan membuat pegawai fokus terhadap pekerjaan, sebab pegawai tidak perlu mencari pekerjaan lain di luar pekerjaannya.

**Tabel 4.26**  
Apakah Gaji yang Diterima Penting dalam Menciptakan Kepuasan Kerja

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	16	5	37,2	4,21
2	Penting	20	4	46,5	
3	Cukup penting	7	3	16,3	
4	Kurang penting	-	2		
5	Tidak penting	-	1		
Jumlah		43		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.26 sebagian besar pegawai menyatakan memang penting bahwa gaji dapat menciptakan kepuasan kerja. Sebab gaji merupakan identitas dari balas jasa yang diterima pegawai selama bekerja. Tentu saja gaji yang tidak sesuai dengan beban kerja akan menciptakan ketidakpuasan, dan jika ini dibiarkan berakibat pada kemangkiran dan sebagainya.

**Tabel 4.27**  
Apakah Diperlukan adanya Dukungan Rekan Kerja pada Pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	17	5	39,5	4,21
2	Penting	18	4	41,9	
3	Cukup penting	8	3	18,6	
4	Kurang penting	-	2		
5	Tidak penting	-	1		
Jumlah		43		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.27 dapat dilihat sebagian besar pegawai menyatakan memang penting akan dukungan rekan kerja pada pekerjaan.

**Tabel 4.28**  
Apakah setiap Pegawai Membutuhkan Kesempatan untuk Mengembangkan Karir

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	14	5	32,6	4,16
2	Penting	22	4	51,2	
3	Cukup penting	7	3	16,2	
4	Kurang penting	-	2		
5	Tidak penting	-	1		
Jumlah		43		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.29 dapat dilihat sebagian besar pegawai menyatakan memang penting suatu kesempatan untuk mengembangkan karir.

#### e. Kinerja Pegawai

Kinerja dalam manajemen sumber daya manusia memberikan kontribusi yang signifikan terhadap hasil kerja pegawai. Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kualitas, kuantitas maupun ketepatan waktu. Kinerja dapat berupa capaian hasil kerja perorangan maupun kelompok. Dengan demikian kinerja sebagai tolok ukur tentang keberhasilan pegawai dalam mempertanggung jawabkan hasil pekerjaannya.

Tabel 4.29  
Apakah Jumlah Pekerjaan yang Diselesaikan sesuai dengan Target

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	17	5	39,5	4,19
2	Penting	17	4	39,6	
3	Cukup penting	9	3	20,9	
4	Kurang penting	-	2		
5	Tidak penting	-	1		
Jumlah		43		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.29 dapat dilihat sebagian besar pegawai menyatakan bahwa jumlah pekerjaan yang diselesaikan memang penting untuk sesuai dengan target. Pegawai yang dipercayakan menyelesaikan pekerjaan harus berorientasi pada target, sebab target berkaitan dengan hasil dan sasaran yang ingin dicapai.

Tabel 4.30  
Apakah Diperlukan Hubungan Target dengan Kinerja

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	15	5	34,9	4,07
2	Penting	16	4	37,2	
3	Cukup penting	12	3	27,9	
4	Kurang penting	-	2		
5	Tidak penting	-	1		
Jumlah		43		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.30 dapat dilihat sebagian besar pegawai menyatakan memang penting akan arti pentingnya hubungan antara target dengan kinerja. Target pekerjaan yang dicapai harus sesuai dengan hasil kerja yang diinginkan.

Tabel 4.31  
Apakah Diperlukan adanya Kesesuaian Kualitas Kerja Pegawai dengan Standar Kerja yang Ditetapkan

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	14	5	32,6	4,07
2	Penting	18	4	41,9	
3	Cukup penting	11	3	25,5	
4	Kurang penting	-	2		
5	Tidak penting	-	1		
Jumlah		43		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.31 dapat dilihat sebagian besar pegawai menyatakan memang penting kesesuaian kualitas kerja dengan standar. Kualitas mencerminkan suatu hasil yang terstandar. Hasil pekerjaan yang berkualitas berarti harus memenuhi standar tertentu.



Tabel 4.32  
Apakah Diperlukan adanya Hubungan antara Kualitas dengan Kinerja

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	20	5	46,5	4,26
2	Penting	14	4	32,6	
3	Cukup penting	20	3	20,9	
4	Kurang penting	-	2		
5	Tidak penting	-	1		
Jumlah		43		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.32 dapat dilihat sebagian besar pegawai menyatakan memang sangat penting hubungan kualitas dengan kinerja. Pekerjaan yang telah diselesaikan sudah selayaknya harus berkaitan dengan kinerja, seperti kualitas kerja yang sesuai dengan laporan yang berbasis kinerja.

Tabel 4.33  
Apakah Diperlukan Ketepatan Waktu Pegawai dalam Menyelesaikan Pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	20	5	46,5	4,30
2	Penting	16	4	37,2	
3	Cukup penting	7	3	16,3	
4	Kurang penting	-	2		
5	Tidak penting	-	1		
Jumlah		43		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.33 dapat dilihat sebagian besar pegawai menyatakan bahwa ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Ketepatan waktu berperan dalam menciptakan akurasi pekerjaan, sebab hal ini penting agar dalam menyelesaikan laporan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Tabel 4.34  
Apakah ada Hubungan Ketepatan Waktu dengan Kinerja

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)	Mean
1	Sangat penting	21	5	48,8	4,33
2	Penting	15	4	34,9	
3	Cukup penting	7	3	16,3	
4	Kurang penting	-	2		
5	Tidak penting	-	1		
Jumlah		43		100	

Sumber: Data Primer (Diolah, Tahun 2010)

Dari Tabel 4.34 dapat dilihat sebagian besar pegawai menyatakan memang penting hubungan ketepatan waktu dengan kinerja, sebab pekerjaan yang tepat waktu akan menyebabkan laporan sesuai dengan waktu yang ditentukan, dan ketepatan laporan akan menyebabkan pengambilan keputusan menjadi tepat waktu.

## B. Transformasi Hasil Analisis Regresi Berganda

### 1. Pengaruh Simultan

Pada analisis ini diuji pengaruh variabel bebas yang meliputi: variabel Motivasi ( $X_1$ ), variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ), variabel Komunikasi Organisasi ( $X_3$ ), variabel Kepuasan Kerja ( $X_4$ ), secara simultan terhadap variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

Hasil analisis tentang variabel Motivasi ( $X_1$ ), variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ), variabel Komunikasi Organisasi ( $X_3$ ), variabel Kepuasan Kerja ( $X_4$ ), secara simultan terhadap variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ ) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.35  
Pengaruh Simultan Variabel X Terhadap Variabel Y

R	R Square	Adjusted R Square	F Hitung	Sig	$H_0$
0,918 <sup>a</sup>	0,842	0,826	50,800	0,000	0,05
<i>F Tabel Df 4 = 3,33</i>				<i>0,000 &lt; 0,05</i>	

Sumber: Data Olahan 2010 (Lampiran)

Dari hasil analisis regresi berganda menunjukkan pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara simultan menunjukkan hasil nilai  $F_{hitung}$  adalah sebesar 50,800 dengan signifikan F sebesar 0,000 atau lebih kecil 0,05 (5%). Apabila dibandingkan dengan F tabel pada taraf nyata (alpha) 5% pada d.f 4 memperlihatkan angka 3,33. Dengan demikian hasil  $F_{hitung} > F_{tabel}$  sehingga menolak  $H_0$ . Hasil ini menyatakan bahwa semua variabel bebas X yaitu variabel Motivasi ( $X_1$ ), variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ), variabel Komunikasi Organisasi ( $X_3$ ), variabel Kepuasan Kerja ( $X_4$ ), secara simultan berpengaruh terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) dengan tingkat signifikan F pada taraf nyata (alpha) 5%.

Selanjutnya dari model analisis regresi berganda diperoleh nilai multipel regresi sebesar 0,918, hasil uji ini menunjukkan bahwa semua variabel bebas (X) mempunyai keeratan hubungan dengan variabel terikat (Y) sebesar 91,80 persen. Hasil analisis memperlihatkan nilai koefisien determinasi atau *R-Square* sebesar 0,842. Artinya adalah keempat variabel bebas mempunyai pengaruh terhadap variabel Y sebesar 84,20 persen, sedangkan sisanya 15,80 persen dipengaruhi oleh variabel lain. Hasil *adjusted R-Square* diperoleh sebesar 0,826. Hal ini

menunjukkan bahwa secara simultan ada pengaruh yang kuat dari keempat variabel bebas (X) yang mencakup variabel Motivasi ( $X_1$ ), variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ), variabel Komunikasi Organisasi ( $X_3$ ), variabel Kepuasan Kerja ( $X_4$ ), berpengaruh secara simultan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) sebesar 82,60 persen, sedangkan sisanya 17,40 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang dalam penelitian ini tidak diteliti.

## 2. Pengaruh Parsial

Analisis pengaruh variabel Motivasi ( $X_1$ ), variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ), variabel Komunikasi Organisasi ( $X_3$ ), variabel Kepuasan Kerja ( $X_4$ ), terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) secara parsial dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.36  
Pengaruh Parsial Variabel X Terhadap Variabel Y

Variabel	Koefisien Regresi (B)	Koefisien parsial (t)	Sig. t <0,05	t Tabel
Motivasi ( $X_1$ )	0,247	5.427	0,000	1,68
Budaya Organisasi ( $X_2$ )	0,278	6.151	0,000	
Komunikasi Organisasi ( $X_3$ )	0,208	4.809	0,000	
Kepuasan Kerja ( $X_4$ )	0,333	6.300	0,000	

Sumber: Data Olahan, 2010 (Lampiran)

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda di atas, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 1,647 + 0,247 X_1 + 0,278 X_2 + 0,208 X_3 + 0,333 X_4$$

Berdasarkan uji parsial melalui analisis regresi diperoleh hasil masing-masing variabel bebas yang meliputi pengaruh variabel Motivasi ( $X_1$ ), variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ), variabel Komunikasi Organisasi ( $X_3$ ), variabel Kepuasan Kerja ( $X_4$ ), terhadap variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ ) secara parsial dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Variabel Motivasi ( $X_1$ ) mempunyai nilai positif (+) dengan koefisien regresi sebesar 0,247, hasil uji t diperoleh signifikan  $t < \alpha$  5% atau dapat dilihat dengan cara membandingkan t hitung dengan t tabel. Hasil analisis menunjukkan nilai t hitung sebesar 5,427, sedangkan nilai t tabel pada taraf nyata 5% adalah sebesar 1,68 (Rangkuti, 2004:143) sehingga  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ . Artinya terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara variabel independen yaitu variabel Motivasi ( $X_1$ ) terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai. Dilihat korelasi antara masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat, maka besarnya nilai koefisien regresi parsial yaitu variabel Motivasi ( $X_1$ ) adalah sebesar 0,247 yang berarti bahwa kontribusi yang diberikan oleh variabel Motivasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai sebesar 24,70 persen. Artinya apabila variabel Motivasi ( $X_1$ ) dinaikkan sebesar satu-satuan maka Kinerja akan meningkat sebesar 24,70 persen.
- b. Variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) mempunyai nilai positif (+) dengan koefisien regresi sebesar 0,278 hasil uji t diperoleh signifikan  $t < \alpha$  5% atau dapat dilihat dengan cara membandingkan t hitung dengan t tabel. Hasil analisis menunjukkan nilai t hitung sebesar 6,151, sedangkan nilai t tabel pada taraf

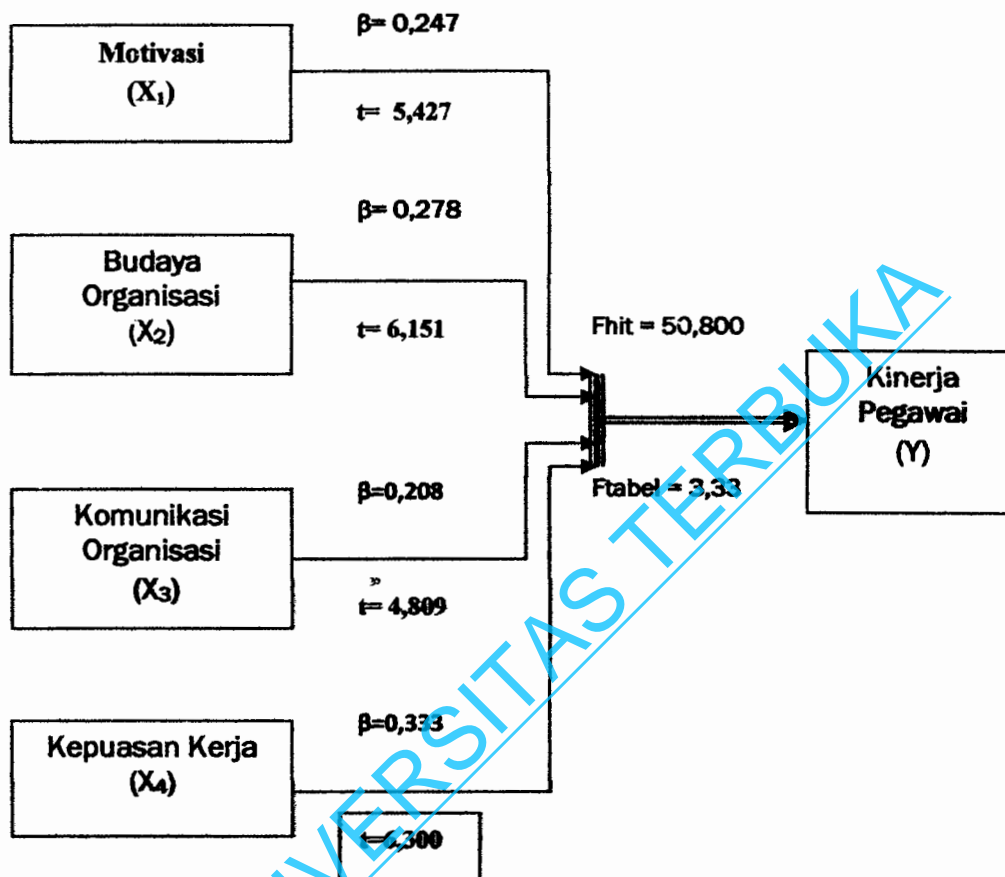
nyata 5% adalah sebesar 1,68 (Rangkuti, 2004) sehingga  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel. Artinya terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara variabel independen yaitu variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel dependen yaitu Kinerja. Dilihat korelasi antara masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat, maka besarnya nilai koefisien regresi parsial yaitu variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) adalah sebesar 0,278 yang berarti bahwa kontribusi yang diberikan oleh variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja sebesar 27,80 persen. Artinya apabila variabel Budaya Organisasi dinaikkan sebesar satu-satuan maka Kinerja Pegawai akan meningkat sebesar 27,80 persen.

- c. Variabel Komunikasi Organisasi ( $X_3$ ) mempunyai nilai positif (+) dengan koefisien regresi sebesar 0,208 hasil uji  $t$  diperoleh signifikan  $t <$   $\alpha$  5% atau dapat dilihat dengan cara membandingkan  $t$  hitung dengan  $t$  tabel. Hasil analisis menunjukkan nilai  $t$  hitung sebesar 4,809, sedangkan nilai  $t$  tabel pada taraf nyata 5% adalah sebesar 1,68 (Rangkuti, 2004) sehingga  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel. Artinya terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara variabel independen yaitu variabel Komunikasi Organisasi ( $X_3$ ) terhadap variabel dependen yaitu Kinerja. Dilihat korelasi antara masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat, maka besarnya nilai koefisien regresi parsial yaitu variabel Komunikasi Organisasi ( $X_3$ ) adalah sebesar 0,208 yang berarti bahwa kontribusi yang diberikan oleh variabel Komunikasi Organisasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja sebesar 20,80 persen. Artinya apabila variabel Komunikasi Organisasi dinaikkan sebesar satu-satuan maka Kinerja Pegawai akan meningkat sebesar 20,80 persen.

- d. Variabel Kepuasan Kerja ( $X_4$ ) mempunyai nilai positif (+) dengan koefisien regresi sebesar 0,333 hasil uji t diperoleh signifikan  $t < \alpha$  5% atau dapat dilihat dengan cara membandingkan t hitung dengan t tabel. Hasil analisis menunjukkan nilai t hitung sebesar 6,300, sedangkan nilai t tabel pada taraf nyata 5% adalah sebesar 1,68 (Rangkuti, 2004) sehingga  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ . Artinya terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara variabel independen yaitu variabel Kepuasan Kerja ( $X_4$ ) terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai. Dilihat korelasi antara masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat, maka besarnya nilai koefisien regresi parsial yaitu variabel Kepuasan Kerja ( $X_4$ ) adalah sebesar 0,333 yang berarti bahwa kontribusi yang diberikan oleh variabel Kepuasan Kerja ( $X_4$ ) terhadap Kinerja Pegawai sebesar 33,30 persen. Artinya apabila variabel Kepuasan Kerja dinaikkan sebesar satu-satuan maka Kinerja Pegawai akan meningkat sebesar 33,30 persen.

Berdasarkan hasil analisis di atas, bahwa motivasi, budaya organisasi, komunikasi organisasi dan kepuasan kerja, memberikan kontribusi yang signifikan baik secara simultan maupun secara parsial terhadap Kinerja Pegawai. Untuk lebih jelasnya pengaruh simultan dan parsial dapat dilihat pada gambar 4.1

Gambar 4.2  
Pengaruh Variabel: Motivasi, Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi  
Variabel Kepuasan Kerja Secara Dimultan dan Parsial Terhadap Kinerja Pegawai



Sumber: Data Olahan 2010 (Lampiran)

### C. Pengujian Hipotesis

Sesuai dengan hipotesis yang telah dikemukakan dan berdasarkan hasil analisis data, maka selanjutnya dilakukan uji hipotesis sebagai berikut:

**Hipotesis I: Pengaruh Simultan (Serempak/Bersama-sama Variabel X Terhadap Variabel Y)**



Diduga ada pengaruh pengaruh variabel Motivasi ( $X_1$ ), variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ), variabel Komunikasi Organisasi ( $X_3$ ), variabel Kepuasan Kerja ( $X_4$ ) secara simultan terhadap variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

Hasil analisis regresi diperoleh nilai  $F$  hitung sebesar 50,000 dengan signifikan  $F$  sebesar  $0,0000 < 0,05$  ( $H_0$  ditolak). Hal ini memperlihatkan bahwa  $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 \neq 0$  Artinya secara simultan variabel bebas ( $X$ ) yang meliputi pengaruh variabel Motivasi ( $X_1$ ), variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ), variabel Komunikasi Organisasi ( $X_3$ ), variabel Kepuasan Kerja ( $X_4$ ) secara simultan terhadap variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ ). Dengan demikian hipotesis I dinyatakan diterima.

**Hipotesis II: Pengaruh Parsial (Masing-masing Variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_4$ , Terhadap Variabel  $Y$ )**

Diduga ada pengaruh pengaruh variabel Motivasi ( $X_1$ ), variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ), variabel Komunikasi Organisasi ( $X_3$ ), variabel Kepuasan Kerja ( $X_4$ ), secara parsial terhadap variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ )

Dari uji parsial diperoleh hasil nilai  $t$  hitung variabel bebas ( $X$ ) yaitu variabel Motivasi ( $X_1$ )  $t$  hitung sebesar 5,427; variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ )  $t$  hitung sebesar 6,151, variabel Komunikasi Organisasi ( $X_3$ )  $t$  hitung sebesar 4,809; variabel Kepuasan kerja ( $X_4$ )  $t$  hitung sebesar 6,300; berarti hasil  $t$  hitung kelima variabel bebas lebih besar dari nilai  $t$  tabel 1,68. Hasil ini memperlihatkan bahwa  $H_a: \beta_i > 0$  ( $H_0$  ditolak) artinya ada

pengaruh positif dan signifikan secara parsial variabel bebas yaitu pengaruh variabel Motivasi ( $X_1$ ), variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ), variabel Komunikasi Organisasi ( $X_3$ ), variabel Kepuasan Kerja ( $X_4$ ), secara parsial terhadap variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ ). Dengan demikian hipotesis II dinyatakan diterima.

#### D. Pembahasan

Penelitian ini membahas pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada BAZDA Kabupaten Kapuas Hulu.

##### 1. Pembahasan Pengaruh Simultan

Dari hasil pengaruh simultan variabel bebas ( $X$ ) terhadap variabel terikat ( $Y$ ) secara simultan menunjukkan hasil nilai  $F_{hitung}$  adalah sebesar 50,00 dengan signifikan  $F$  sebesar 0,0000 atau lebih kecil 0,05 (5%). Sedangkan *adjusted r square* sebesar 0,826. Artinya sumbangan variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat sebesar 82,60 persen sedangkan sisanya 17,40 persen merupakan sumbangan variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Melihat kajian yang dilakukan oleh Kettl (2002) bahwa tantangan mendasar yang dihadapi oleh birokrasi Amerika adalah yang berkenaan dengan kapasitas dan kinerja yaitu mengembangkan sistem dan manusia yang mampu untuk mengintegrasikan kolaborasi baru (*new collaboratives*), dengan membangun sistem horizontal, untuk mengurangi dominasi sistem tradisional yang vertical. Menurut

Kettl bahwa untuk meningkatkan kapasitas dan kinerja sangat diperlukan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses pembudayaan perilaku individu dan kinerja dalam organisasi. Perilaku individu ditentukan oleh motivasi, sistem imbalan, dan loyalitas.

Hasil penelitian di atas, juga mendukung teori yang dikemukakan David (1996) dalam Teori Harapan dalam model pengharapan dari motivasi, dan Gibson *et., al* (2006) dalam Model Imbalan Individu yang mencoba mengaitkan hubungan antara kepuasan, motivasi, prestasi, komitmen dan imbalan. Di mana ketiga teori tersebut pada intinya menyatakan bahwa setiap usaha yang dilakukan mempunyai pengaruh terhadap kinerja dan imbalan. Sedangkan pada kenyataannya setiap usaha yang dilakukan oleh seseorang, yang didasarkan pada kemampuannya, bisa dilihat dari aspek pelatihan kerja maupun pengalaman kerja, sehingga hal tersebut dapat meningkatkan prestasi kerja di masa sekarang dan masa yang akan datang dengan meningkatkan kemampuannya. Dari prestasi kerja yang dicapai, karyawan mengharapkan sesuatu kinerja pegawai untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Persamaan pendapat Davis dan Gibson bahwa kinerja dipengaruhi oleh kepuasan, motivasi dan komitmen. Sedangkan perbedaannya penelitian bahwa budaya organisasi, komunikasi organisasi merupakan variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai

## 2. Pembahasan Pengaruh Parsial

Dari hasil analisis parsial hasil uji t diperoleh signifikan  $t < \alpha$  5% dengan nilai koefisien parsial yaitu variabel motivasi adalah sebesar 0,247 yang berarti bahwa kontribusi yang diberikan oleh variabel motivasi terhadap kinerja sebesar 24,70 persen dengan menganggap variabel lainnya konstan. Hal ini didukung oleh data kondisi motivasi pegawai di mana responden umumnya menilai variabel motivasi ( $X_2$ ) berada antara skor 4 dan 5, Hal ini memperlihatkan bahwa variabel motivasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai BAZDA Kabupaten Kapuas Hulu.

Dari hasil analisis parsial hasil uji t diperoleh signifikan  $t < \alpha$  5% dengan nilai koefisien parsial yaitu variabel Budaya Organisasi adalah sebesar 0,278 yang berarti bahwa kontribusi yang diberikan oleh variabel Budaya Organisasi terhadap perilaku pegawai sebesar 27,80 persen dengan menganggap variabel lainnya konstan. Hal ini didukung oleh data jawaban pegawai tentang Budaya Organisasi di mana responden umumnya menilai variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berada antara skor 4 dan 5. Hal ini memperlihatkan bahwa variabel Budaya Organisasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan Kinerja pegawai BAZDA Kabupaten Kapuas Hulu.

Hasil di atas sejalan dengan pendapat Yousef (2008) yang melakukan penelitian tentang Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja di United Arab Emirate, bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan positif dan berpengaruh terhadap kinerja. Perbedaan penelitian Yousef dengan penelitian ini adalah

penelitian Yousef menggunakan budaya organisasi sebagai konsep, sedangkan penelitian ini budaya organisasi sebagai variabel.

Hasil analisis parsial hasil uji t diperoleh signifikan  $t < \alpha$  5% dengan nilai koefisien parsial yaitu variabel komunikasi organisasi adalah sebesar 0,208 yang berarti bahwa kontribusi yang diberikan oleh variabel komunikasi organisasi terhadap perilaku pegawai sebesar 20,80 persen dengan menganggap variabel lainnya konstan. Hal ini didukung oleh data jawaban responden tentang komunikasi organisasi di mana responden umumnya menilai variabel komunikasi organisasi ( $X_3$ ) berada antara skor 5 dan 4. Hal ini memperlihatkan bahwa variabel komunikasi organisasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan Kinerja pegawai BAZDA Kabupaten Kapuas Hulu.

Hasil tersebut di atas didukung oleh pendapat Robbins (2008) bahwa komunikasi organisasi membantu individu dalam meningkatkan kinerja. Komunikasi dengan cara-cara tertentu bertindak untuk membantu motivasi di antara anggota organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan sosial karyawan, sehingga karyawan dalam bekerja menjadi tenang dan pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja.

Hasil analisis parsial hasil uji t diperoleh signifikan  $t < \alpha$  5% dengan nilai koefisien parsial yaitu variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0,333 yang berarti bahwa kontribusi yang diberikan oleh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 33,30 persen dengan menganggap variabel lainnya konstan. Hal ini didukung oleh data kusioner tentang kepuasan kerja pegawai di mana responden

umumnya menilai variabel kepuasan kerja ( $X_4$ ) berada antara skor 5 dan 4, Hal ini memperlihatkan bahwa variabel kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai BAZDA kabupaten Kapuas Hulu. Selanjutnya melihat hasil pada Gambar 4.1, bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang dominan terhadap kinerja pegawai.

Hasil di atas didukung Purwanto (2008) yang melakukan penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi di Surakarta bahwa variabel kepuasan kerja yang mencakup gaji, kepemimpinan, dan sikap rekan kerja, di mana pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat yaitu kinerja adalah gaji ( $b_1$ ) = 0,340; kepemimpinan ( $b_2$ ) = 0,319; dan sikap rekan sekerja ( $b_2$ ) = 0,009. Berdasarkan besaran nilai  $b$  ketiga koefisien regresi tersebut dapat diketahui bahwa variabel yang paling dominan pengaruhnya adalah variabel gaji dengan nilai  $b_1 = 0,340$ . Perbedaan penelitian Purwanto dengan penelitian ini adalah penelitian Purwanto menggunakan kepuasan kerja sebagai konsep, sedangkan penelitian ini kepuasan kerja sebagai variabel.

#### **E. Temuan Penelitian**

Temuan dari hasil penelitian ini adalah variabel kepuasan kerja merupakan variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti kenyataan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan pegawai. Sejalan dengan temuan ini menurut Davis (1996) kepuasan kerja adalah kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya antara

apa yang diharapkan pegawai dari pekerjaannya. Menurut Robbins (2006) kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seorang dengan tingkat kepuasan tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya.

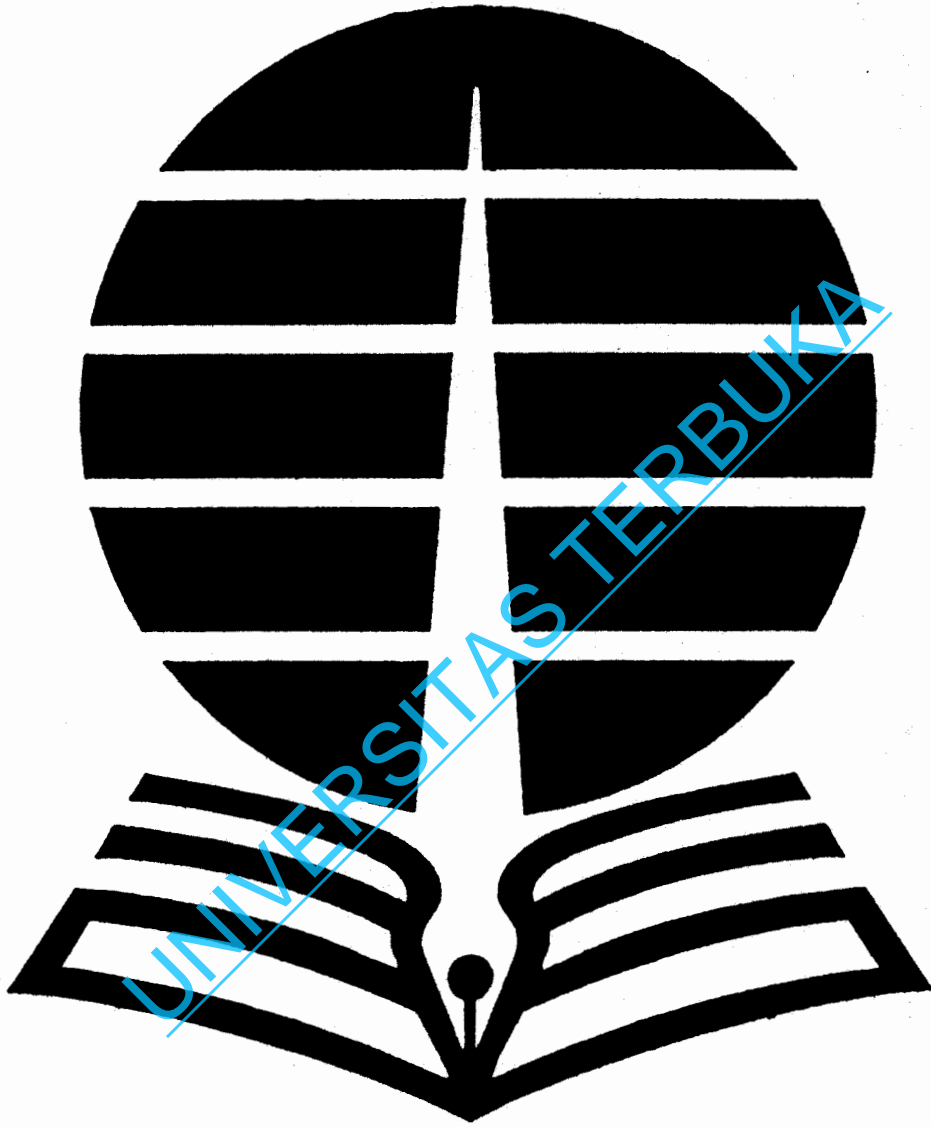
Temuan penelitian ini berimplikasi pada pelaksanaan pengelolaan zakat oleh BAZDA kabupaten Kapuas Hulu bahwa di dalam pelaksanaan tugas dan fungsi BAZDA kabupaten Kapuas Hulu tidaklah lepas dari berbagai permasalahan yang dihadapi. Pada dasarnya zakat telah berjalan, terutama zakat *fitrah* di saat bulan Ramadhan. Akan tetapi zakat *mal* belum terlaksana sebagaimana mestinya dan baru berkembang di lingkungan masing-masing secara terbatas. Wawasan dan pengertian masyarakat terhadap objek zakat masih sangat terbatas. Sikap tradisional masyarakat terhadap pendistribusian zakat masih sebatas disalurkan kepada para kiyai, ulama, guru ngaji dan sebagainya, sehingga diperlukan suatu peran komunikasi melalui informasi yang jelas dan transparan kepada masyarakat, terutama terhadap cabang BAZDA sebagai suatu kelompok pengelola zakat yang langsung berhadapan dengan masyarakat agar melakukan komunikasi dengan cara mensosialisasikan zakat dengan informasi yang seragam dan saling bekerja sama agar pengelolaan zakat dapat dilaksanakan secara efektif.

Kecenderungan sikap interest dari sementara lembaga keagamaan yang merasa apabila zakat diorganisasikan maka akan memotong logistik bagi kegiatan organisasinya. Di samping ada rasa khawatir dari sebagian masyarakat bahwa zakat yang disampaikan tidak dibagikan sebagaimana mestinya. Karena kekhawatiran tersebut maka mereka cenderung menyerahkan zakatnya kepada siapa saja yang mereka

kehendaki atau bahkan tidak mengeluarkan zakatnya sama sekali. Munculnya berbagai organisasi yang turut mengelola zakat secara musiman yaitu pada saat bulan Ramadhan juga menjadi persoalan tersendiri, sehingga potensi zakat tidak dapat terkumpul secara maksimal. Kondisi ini disebabkan oleh kepuasan kerja pengelola yaitu pengelola belum memperoleh insentif atau gaji yang memadai sehingga pengelola cenderung mencari tambahan penghasilan di luar atau tidak fokus mengelola zakat secara profesional.

UNIVERSITAS TERBUKA





## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

1. Motivasi ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), komunikasi organisasi ( $X_3$ ), kepuasan kerja ( $X_4$ ) berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah hasil kerja pegawai. Peran budaya menjadi sangat penting karena berkaitan dengan tatanan nilai, aturan, sikap dan perilaku yang mencerminkan semangat kerja, rasa percaya diri antar anggota atas hasil kerja yang diinginkan. Komunikasi dapat dipahami sebagai fungsi pengawasan dan pegawai yang sangat diperlukan melalui mana organisasi atau organisme menghubungkan diri dengan lingkungannya dan menghubungkan bagian-bagian dan proses-proses internnya satu sama lain dalam mengkomunikasikan hasil pekerjaan yang bersifat verbal dan non verbal. Kepuasan kerja merupakan sikap perasaan senang atau tidak senang pekerja terhadap pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja merupakan suatu tingkatan di mana individu merasakan secara positif atau negatif mengenai hasil kerja pegawai.

Implikasi dari pengaruh signifikan simultan secara ekonomi adalah dampak dari kenaikan satu variabel ekonomi misalnya BBM, secara bersama-sama berpengaruh terhadap kenaikan biaya produksi, biaya transportasi, biaya

promosi, dan biaya investasi. Pada penelitian ini kenaikan di bidang publik sektor ril seperti kenaikan gaji pegawai melalui APBN/APBD, secara bersama-sama berdampak pada meningkatnya motivasi kerja pegawai, semakin efektifnya budaya organisasi, meningkatnya kondusifitas komunikasi dan kepuasan kerja. Pada tataran ekonomis akan berpengaruh terhadap meningkatnya jumlah zakat. Implikasi pengaruh signifikan simultan secara manajemen adalah pimpinan dapat membuat perencanaan, pengarahannya, pengorganisasian, pengevaluasian berbagai sumber daya yang memungkinkan peningkatan zakat di kabupaten Kapuas Hulu

Ada pengaruh signifikan motivasi ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), komunikasi organisasi ( $X_3$ ), kepuasan kerja ( $X_4$ ) secara parsial terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Kontribusi pengaruh parsial artinya adalah sebagai berikut:

- a. Apabila  $X_1$  naik 1 satuan, maka  $Y$  akan meningkat sebesar 0,247 satuan.
  - b. Apabila  $X_2$  naik 1 satuan, maka  $Y$  akan meningkat sebesar 0,278 satuan.
  - c. Apabila  $X_3$  naik 1 satuan, maka  $Y$  akan meningkat sebesar 0,208 satuan
  - d. Apabila  $X_4$  naik 1 satuan, maka  $Y$  akan meningkat sebesar 0,333 satuan
2. Kepuasan Kerja merupakan yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Hasil ini dapat dilihat dari uji parsial keempat variabel bebas diperoleh regresi terbesar yaitu 0,333, sehingga Kepuasan Kerja merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

## B. Saran

1. Motivasi, budaya organisasi, komunikasi organisasi, dan kepuasan kerja merupakan bagian penting dalam mewujudkan kinerja pegawai, sehingga esensi dari keempat tersebut perlu diintensifkan pelaksanaannya, agar BAZDA Kabupaten Kapuas Hulu sebagai suatu organisasi dapat dikembangkan sebagai lembaga ekonomi berbasis Islam. Pencapaian tujuan membutuhkan tugas-tugas tertentu melalui motivasi, budaya organisasi, komunikasi organisasi, dan kepuasan kerja yang sebaiknya dilaksanakan secara holistik hal ini penting karena kinerja merupakan gabungan dari perilaku individu yang saling untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Komunikasi organisasi perlu ditingkatkan, misalnya memberi kesempatan melakukan dialog terbuka kepada pengelola zakat mal dengan tujuan agar tanpa suatu tekanan pegawai dapat mengungkapkan keinginannya dalam mengelola zakat mal termasuk besarnya pendapatan yang diterima..
3. Penelitian ini telah dilaksanakan dengan sungguh-sungguh, namun masih terdapat keterbatasan, sebab kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh pengawasan, motivasi, budaya organisasi, komunikasi organisasi melainkan juga ditentukan oleh faktor komitmen dan kepemimpinan. Sehubungan dengan kelemahan penelian ini, agar peneliti berikutnya dapat meneliti dengan yang lebih kompleks.



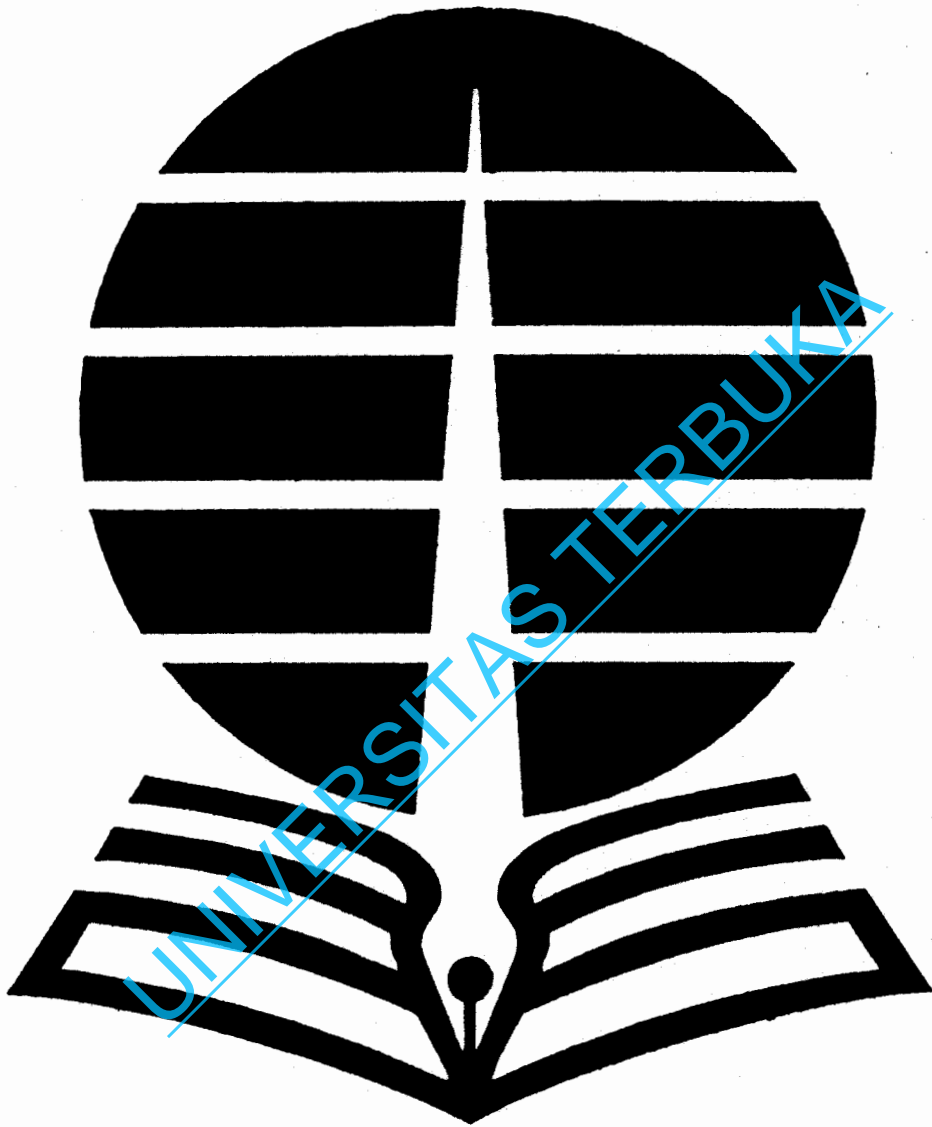
## DAFTAR PUSTAKA

- Allen T.D, Freeman & Russel J.E.A. (2007). Survivor reaction to organizational downsizing. *Journal of Accupational and Organization Psychology*. June 2007, p. 145-164.
- As'ad, M. (2003). *Psikologi industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Bernadin, H. Hohn and Hoyce, E.A. Russel. (2003). *Human resources management*. Singapore: McGraw Hill, Inc.
- Charington, D.J. (2004). *Managing of human resources*. Third edition, Boston: Allyn Bacon.
- Bidang Urusan Agama Islam. (2002). *Himpunan peraturan tentang pengelola zakat*. Bandung: Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Barat.
- Departemen Agama. (2006). *Panduan organisasi pengelola zakat*. Jakarta: Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Direktorat Pemberdayaan Zakat.
- Dharma, Agus. (2004). *Manajemen supervisi (Petunjuk praktis bagi supervisor)*. Edisi Pertama. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Dessler, Gary (2007). *Human resources and personnel management*. 7<sup>th</sup> edition., Alih Bahasa Benyamin Molan, Jakarta: PT Indodjaya Multitama.
- Davis, K. & Newstrom, J.W. (1996). *Perilaku dalam organisasi*. Alih bahasa Agus Dharma, Edisi kedua, Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. (2006). *Organisasi: perilaku, struktur, proses*. Edisi keempat, Alih bahasa: Adiarni. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gomes, C.F. (2005). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Gujarati, Damodar N. (1995). *Basic econometric*. Third Edition, McGraw-Hill International Edition. New York: Economic Series.
- Handoko, T. Hani. (2003). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Edisi kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2000). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Hulin, S. (1996). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Juneta Zebua. (2009). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Insentif Terhadap Kinerja Kinerja Staf Rekam Medik Pada Rumah Sakit Umum Pusat H. Malik Medan. *Disertasi. Medan: Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatra Utara Medan*
- Locke, E.A. (2006). *The nature and causes of job satisfaction*. Hand Book of Industrial and Organization Psychology. Rand McNally, 1319-1328.
- Luthans, Fred. (2008). *Organizational behavior*. 8<sup>th</sup> Edition. United States of America: McGraw-Hill Companies, nc.
- Mangkunegara, A.P. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Manullang M. (2001). *Manajemen personalia*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2000). *Human resources management*. Ninth edition, Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Milton, Charles R. (2005). *Human behavior in organization*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall Inc.
- Moekijat, (2000). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Nimran, U. (2004). *Kepemimpinan, short course kepemimpinan mahasiswa se-Jatim*. Malang: Unibraw.
- Prawirosentono, Suyadi. (2006). *Manajemen sumber daya manusia (kebijakan kinerja karyawan)*. Yogyakarta: BPFE.
- Republika*, Rabu 2 September 2009.
- Rangkuti, F. (2004). *Teknik analisis segmentasi & targeting dalam marketing*. Jakarta: Alex Media Komputindo.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku organisasi*. Edisi Lengkap. Alih bahasa Benyamin Molan. Jakarta: Indeks kelompok Gramedia.
- (2008). *Perilaku organisasi: konsep, kontroversi, aplikasi*. Edisi ketujuh, Alih bahasa Pujaatmaka dan Hadyana, Jilid 1-2. Jakarta: Prenhallindo.
- Seymour, J. Madison. (2005). AID University Linkages for Agricultural Development, *Journal of Higher Education*. Vol. 62, No. 3, May/June, pp: 228-316.

- Simamora, Henry. (2007). *Manajemen sumber daya manusia*. STIE. Yogyakarta: YKPN.
- Singgih, Santoso. (2008). *SPSS: mengolah data statistik secara profesional*. Jakarta: PT Alex Media Kompotindo.
- Sugiyono (2008). *Metode penelitian bisnis*. Cetakan kedua. Bandung: Alfabeta.
- Swasto, Bambang. (1996). *Manajemen sumber daya manusia*. Malang: FIA- UNIBRAW.
- Umar, Husin. (2006). *Riset sumber daya manusia dalam organisasi*. Edisi revisi. Jakarta: Gramedia.
- Wexley, K.N. & Yukl, G.A. (2003). *Perilaku organisasi dan psikologi perusahaan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wood, J.M., Wallace, J., Zeffane, R., Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. & Oshborn, R.N. (1998). *Organizational behavior an Asia-Pasific perspective*. Australian edition, Jacaranda Wiley Ltd. Australia: Queensland.
- Yousef, Darwish A. (2008). "Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a non-western Country". *Journal of Managerial Psychology*, Volume 15, Number 1 pp. 6-24.







## ANGKET PENELITIAN

**JUDUL :**

**ANALISIS MOTIVASI, BUDAYA DAN KOMUNIKASI ORGANISASI, KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN AMIL ZAKAT DAERAH (Studi Pelaksanaan Pengelolaan Zakat Di Kabupaten Kapuas Hulu)**

**Petunjuk Pengisian**

1. Berilah tanda silang pada huruf jawaban yang tersedia di lembar jawaban.
2. Mohon semua item angket dijawab dengan kesungguhan dan kejujuran.

**Identitas Responden**

Nama :  
 Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan  
 Masa Kerja :  
 Pendidikan : SMA/SMK/Diploma/S1/S2  
 Umur :

**Pertanyaan**

**Variabel Motivasi (X1)**

1. Menurut Bapak/Ibu, apakah pemenuhan setiap kebutuhan penting terpenuhi?
  - a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup Penting
  - d. Kurang Penting
  - e. Tidak Penting
2. Menurut Bapak/Ibu, apakah diperlukan suatu semangat untuk meningkatkan prestasi kerja?
  - a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup Penting
  - d. Kurang Penting
  - e. Tidak Penting

3. Menurut Bapak/Ibu, apakah penting semangat pegawai dalam bekerja sama atas pekerjaan?
  - a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup Penting
  - d. Kurang Penting
  - e. Tidak Penting
4. Menurut Bapak/Ibu, apakah lingkungan kerja penting untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi?
  - a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup Penting
  - d. Kurang Penting
  - e. Tidak Penting
5. Menurut Bapak/Ibu, apakah sebaiknya atasan mendukung upaya pencapaian tujuan organisasi?
  - a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup Penting
  - d. Kurang Penting
  - e. Tidak Penting
6. Menurut Bapak/Ibu, apakah teman kerja penting dalam mencapai kinerja?
  - a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup Penting
  - d. Kurang Penting
  - e. Tidak Penting

#### **Variabel Budaya Organisasi (X2)**

1. Menurut Bapak/Ibu, apakah dalam suatu organisasi perlu mengembangkan kepengurusan yang terbuka dan ramah?

- a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup Penting
  - d. Kurang Penting
  - e. Tidak Penting
2. Menurut Bapak/Ibu, apakah suatu organisasi perlu mengembangkan kepengurusan yang empati?
    - a. Sangat Penting
    - b. Penting
    - c. Cukup Penting
    - d. Kurang Penting
    - e. Tidak Penting
  3. Menurut Bapak/Ibu, apakah diperlukan adanya penggunaan pemberdayaan yang luas?
    - a. Sangat Penting
    - b. Penting
    - c. Cukup Penting
    - d. Kurang Penting
    - e. Tidak Penting
  4. Menurut Bapak/Ibu, apakah diperlukan suatu kemampuan mendengar untuk menerima pesan?
    - a. Sangat Penting
    - b. Penting
    - c. Cukup Penting
    - d. Kurang Penting
    - e. Tidak Penting
  5. Menurut Bapak/Ibu, apakah ada perentang batas antara Bazda dan masyarakat?
    - a. Sangat Penting
    - b. Penting
    - c. Cukup Penting
    - d. Kurang Penting

- e. Tidak Penting
- 6. Menurut Bapak/Ibu, apakah sebaiknya pegawai tidak melawan atasan dan masyarakat?
  - a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup Penting
  - d. Kurang Penting
  - e. Tidak Penting

### **Variabel Komunikasi Organisasi (X3)**

- 1. Menurut Bapak/Ibu, apakah perlu mengembangkan diskusi untuk mencapai hasil kerja?
  - a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup Penting
  - d. Kurang Penting
  - e. Tidak Penting
- 2. Menurut Bapak/Ibu, apakah diperlukan suatu kecepatan umpan balik yang dihasilkan dalam setiap menyelesaikan pekerjaan?
  - a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup Penting
  - d. Kurang Penting
  - e. Tidak Penting
- 3. Menurut Bapak/Ibu, apakah komunikasi tertulis wujudnya dapat dibuktikan?
  - a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup Penting
  - d. Kurang Penting
  - e. Tidak Penting

4. Menurut Bapak/Ibu, apakah komunikasi tertulis dapat disimpan dalam waktu yang relatif lama?
  - a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup Penting
  - d. Kurang Penting
  - e. Tidak Penting
5. Menurut Bapak/Ibu, apakah komunikasi non verbal dapat diwujudkan melalui tekanan yang diberikan saat berbicara?
  - a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup Penting
  - d. Kurang Penting
  - e. Tidak Penting
6. Menurut Bapak/Ibu, apakah dalam berkomunikasi perlu menggunakan bahasa tubuh seperti ekspresi wajah?
  - a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup Penting
  - d. Kurang Penting
  - e. Tidak Penting

#### **Variabel Kepuasan (X4)**

1. Menurut Bapak/Ibu, apakah diperlukan ada iklim kerja yang kondusif?
  - a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup Penting
  - d. Kurang Penting
  - e. Tidak Penting
2. Menurut Bapak/Ibu, apakah diperlukan suatu suasana kerja untuk menciptakan kinerja?

- a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup Penting
  - d. Kurang Penting
  - e. Tidak Penting
3. Menurut Bapak/Ibu, apakah gaji yang diterima dapat memenuhi kebutuhan primer dan sekunder?
- a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup Penting
  - d. Kurang Penting
  - e. Tidak Penting
4. Menurut Bapak/Ibu, apakah gaji yang diterima penting dalam menciptakan kepuasan kerja?
- a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup Penting
  - d. Kurang Penting
  - e. Tidak Penting
5. Menurut Bapak/Ibu, apakah diperlukan adanya dukungan rekan kerja pada pekerjaan?
- a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup Penting
  - d. Kurang Penting
  - e. Tidak Penting
6. Menurut Bapak/Ibu, apakah setiap pegawai membutuhkan kesempatan untuk mengembangkan karir?
- a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup Penting

- d. Kurang Penting
- e. Tidak Penting

**Variabel Kinerja (Y)**

1. Menurut Bapak/Ibu, apakah penting jumlah pekerjaan yang diselesaikan sesuai target?
  - a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup Penting
  - d. Kurang Penting
  - e. Tidak Penting
2. Menurut Bapak/Ibu, apakah diperlukan hubungan target dengan kinerja?
  - a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup Penting
  - d. Kurang Penting
  - e. Tidak Penting
3. Menurut Bapak/Ibu, apakah diperlukan adanya kesesuaian kualitas kerja pegawai dengan standar kerja yang ditetapkan?
  - a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup Penting
  - d. Kurang Penting
  - e. Tidak Penting
4. Menurut Bapak/Ibu, apakah diperlukan adanya hubungan antara kualitas dengan kinerja?
  - a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup Penting
  - d. Kurang Penting
  - e. Tidak Penting



5. Menurut Bapak/Ibu, apakah diperlukan ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan?
  - a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup Penting
  - d. Kurang Penting
  - e. Tidak Penting
6. Menurut Bapak/Ibu, apakah ada hubungan ketepatan waktu dengan kinerja?
  - a. Sangat Penting
  - b. Penting
  - c. Cukup Penting
  - d. Kurang Penting
  - e. Tidak Penting

UNIVERSITAS TERBUKA

## Lampiran 2. Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

### Variabel Motivasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	24	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	24	100.0

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

### Validitas

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	18.6667	16.058	.978	.936
X1.2	18.8750	17.940	.676	.969
X1.3	18.7500	16.978	.853	.950
X1.4	18.7500	17.216	.861	.949
X1.5	18.6667	16.058	.978	.936
X1.6	18.7500	16.978	.853	.950

### Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.957	6

### Varibel Budaya Organisasi

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	24	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	24	100.0

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

### Validitas

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	19.3333	10.145	.952	.901
X2.2	19.4583	10.868	.842	.916
X2.3	19.2917	10.042	.932	.903
X2.4	19.4167	10.949	.767	.925
X2.5	19.5417	11.476	.586	.949
X2.6	19.4167	10.949	.767	.925

### Reliabilitas

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.933	6

## Variabel Komunikasi Organisasi

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	24	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	24	100.0

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

## Validitas

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	18.3333	15.362	.848	.945
X3.2	18.3333	15.362	.848	.945
X3.3	18.3333	14.493	.878	.941
X3.4	18.2500	15.587	.766	.954
X3.5	18.2083	15.042	.950	.934
X3.6	18.3333	14.667	.848	.945

## Reliabilitas

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.953	6

### Variabel Kepuasan Kerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	24	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	24	100.0

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

### Validitas

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X4.1	19.7083	12.303	.969	.949
X4.2	19.7917	12.259	.907	.956
X4.3	19.8333	13.101	.851	.961
X4.4	19.6667	13.362	.782	.968
X4.5	19.7500	12.717	.922	.954
X4.6	19.7917	12.694	.890	.957

### Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.965	6

### Variabel Kinerja Pegawai

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	24	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	24	100.0

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

### Validitas

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	19.2917	10.824	.973	.897
Y1.2	19.4167	11.645	.764	.924
Y1.3	19.4167	11.645	.764	.924
Y1.4	19.2917	11.172	.889	.908
Y1.5	19.4583	11.476	.658	.941
Y1.6	19.3750	11.636	.794	.921

### Reliabilitas

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.932	6

### Lampiran 3. Tabulasi Jawaban Responden

#### Variabel Motivasi (X1)

Responden	Item Jawaban Kuesioner					
	1	2	3	4	5	6
1	5	4	3	5	3	5
2	5	4	3	4	4	3
3	4	3	4	5	5	3
4	5	4	4	4	4	5
5	3	5	5	3	4	5
6	4	4	4	5	5	4
7	5	4	5	4	3	5
8	4	3	5	5	3	4
9	5	5	3	5	5	3
10	5	4	5	5	3	4
11	4	5	4	5	4	3
12	5	5	5	4	5	3
13	4	4	4	3	4	4
14	5	5	3	3	5	4
15	4	4	4	5	4	3
16	3	5	5	4	3	5
17	4	4	3	5	5	3
18	5	5	4	4	5	3
19	5	4	4	5	3	5
20	4	5	4	3	4	5
21	4	5	5	4	4	4
22	3	4	5	4	5	3
23	5	4	3	5	5	4
24	4	3	4	5	4	5
25	3	5	5	4	3	4
26	4	4	4	3	4	5
27	5	3	3	4	5	5
28	5	4	5	5	4	3
29	3	5	5	4	3	4
30	4	4	3	5	4	5
31	4	3	5	4	5	5
32	5	5	4	4	3	5
33	5	4	3	3	5	4
34	4	5	4	5	4	3
35	3	5	5	4	5	5
36	4	4	4	3	4	4
37	5	3	5	4	5	5
38	5	5	4	3	5	4
39	5	3	5	4	5	5
40	4	4	3	5	4	4
41	3	5	5	4	3	3
42	5	4	5	3	4	4
43	4	3	3	5	5	5

## Variabel Budaya Organisasi (X2)

Responden	Item Jawaban Kuesioner					
	1	2	3	4	5	6
1	4	5	5	3	5	4
2	5	3	3	4	4	5
3	4	4	5	5	3	4
4	5	5	4	3	4	5
5	4	4	5	3	5	5
6	5	3	4	5	4	4
7	4	4	5	4	4	3
8	5	5	4	3	5	4
9	4	5	3	5	4	4
10	5	4	4	3	3	5
11	3	5	5	4	5	3
12	4	4	3	5	5	5
13	5	3	4	5	4	5
14	4	4	5	4	5	4
15	3	5	4	4	5	4
16	4	5	3	5	5	5
17	5	3	3	4	4	5
18	4	5	5	3	4	5
19	5	4	4	5	5	4
20	5	4	5	3	4	3
21	4	4	5	5	5	5
22	4	5	4	5	3	4
23	4	4	5	4	4	5
24	5	3	4	5	5	4
25	4	3	5	4	4	5
26	5	3	4	5	5	4
27	3	5	5	4	4	5
28	4	4	5	5	5	4
29	5	3	4	3	4	5
30	4	5	5	4	5	4
31	5	3	3	5	3	4
32	4	4	4	3	4	5
33	5	3	4	5	5	4
34	4	5	5	4	4	5
35	3	4	4	5	3	5
36	4	3	3	4	5	4
37	4	4	5	3	3	5
38	5	3	4	4	4	5
39	4	4	5	4	3	4
40	3	3	4	5	5	5
41	4	5	3	4	5	4
42	3	4	5	5	5	5
43	5	4	3	5	4	3



## Variabel Komunikasi Organisasi (X3)

Responden	Item Jawaban Kuesioner					
	1	2	3	4	5	6
1	5	4	5	4	3	3
2	5	4	4	4	5	4
3	4	5	3	5	4	5
4	3	4	3	4	5	5
5	5	3	5	3	5	4
6	4	4	5	5	4	5
7	5	5	3	4	5	4
8	4	3	4	5	4	5
9	5	4	3	5	5	5
10	5	4	5	3	4	4
11	4	3	4	5	4	5
12	5	5	3	4	5	5
13	4	4	4	5	4	4
14	5	3	5	4	3	4
15	4	4	4	5	5	3
16	3	5	5	4	5	4
17	4	4	5	3	4	5
18	5	3	5	4	5	5
19	3	4	3	5	5	4
20	4	4	5	5	4	4
21	5	3	4	5	5	5
22	4	5	3	4	3	5
23	4	4	4	3	5	4
24	4	5	5	5	5	3
25	3	4	4	4	5	5
26	4	3	5	3	4	5
27	5	4	4	4	5	3
28	4	5	3	5	4	5
29	3	4	5	5	5	4
30	4	3	4	3	5	5
31	4	5	3	4	3	5
32	3	4	5	5	5	5
33	3	5	3	5	3	4
34	5	4	4	5	4	3
35	5	5	5	4	3	4
36	5	4	5	5	5	3
37	3	5	3	4	5	4
38	4	4	4	3	3	5
39	5	3	4	4	4	4
40	4	4	5	3	5	3
41	3	4	4	5	4	4
42	5	5	3	3	4	5
43	4	4	5	5	3	5

**Variabel Kepuasan (X4)**

Responden	Item Jawaban Kuesioner					
	1	2	3	4	5	6
1	3	4	5	4	5	5
2	3	4	5	3	5	4
3	3	4	5	4	5	5
4	5	5	4	4	3	4
5	4	4	5	4	4	5
6	5	5	3	5	4	3
7	4	4	5	4	4	4
8	5	5	4	4	3	4
9	4	4	5	5	3	5
10	5	4	3	5	4	4
11	4	5	3	4	5	5
12	4	4	4	5	5	4
13	5	4	3	4	4	5
14	4	4	4	3	5	4
15	3	4	3	4	4	5
16	3	4	5	5	5	4
17	4	3	5	4	5	3
18	5	3	5	4	3	5
19	5	5	3	3	4	4
20	5	5	4	5	4	3
21	4	4	5	4	5	4
22	5	5	3	3	4	5
23	4	4	5	5	5	4
24	5	5	4	5	3	4
25	4	5	5	4	5	3
26	5	3	3	5	4	3
27	5	4	3	3	5	4
28	5	5	4	4	4	3
29	3	3	5	5	5	4
30	3	5	5	4	4	5
31	3	4	5	5	3	4
32	5	3	4	5	4	4
33	4	4	5	3	5	5
34	3	5	5	4	5	4
35	4	3	3	5	4	5
36	5	4	4	4	3	4
37	3	5	5	5	4	5
38	4	4	4	4	3	4
39	5	4	4	4	4	3
40	4	5	4	4	5	4
41	5	3	4	3	4	5
42	3	4	5	5	5	4
43	4	4	3	5	4	4

**Variabel Kinerja (Y)**

Responden	Item Jawaban Kuesioner					
	1	2	3	4	5	6
1	5	4	5	5	3	4
2	3	5	4	3	4	5
3	4	4	5	3	5	4
4	4	3	4	4	5	5
5	5	3	4	5	4	5
6	4	3	4	5	5	4
7	5	5	3	3	4	5
8	4	4	5	5	3	4
9	3	5	4	5	4	5
10	5	3	5	3	5	4
11	4	4	3	5	4	5
12	5	5	4	4	5	4
13	3	3	5	4	5	5
14	4	4	3	5	4	5
15	5	5	4	3	4	3
16	3	3	5	5	5	5
17	4	5	3	5	3	4
18	5	4	5	5	4	3
19	3	3	4	5	5	5
20	5	5	2	4	5	3
21	4	4	5	5	4	5
22	3	3	4	5	5	5
23	5	5	3	4	5	3
24	4	4	5	5	4	4
25	3	3	4	5	5	5
26	5	3	3	4	5	4
27	4	4	5	4	3	5
28	5	5	4	5	4	3
29	5	4	4	3	5	4
30	4	5	4	4	4	5
31	3	4	3	5	5	4
32	4	3	5	4	5	5
33	5	5	3	3	4	5
34	4	4	5	4	5	4
35	4	3	4	4	5	5
36	5	4	4	5	3	3
37	4	5	4	3	5	5
38	3	4	5	5	3	4
39	4	5	4	4	4	5
40	5	5	3	5	3	4
41	4	4	3	4	4	5
42	5	5	4	4	4	4
43	5	4	5	3	5	3

## Lampiran 4. Frekuensi Jawaban Responden

### Variabel Motivasi (X1)

#### Statistics

		Pemenuhan setiap kebutuhan penting terpenuhi.	Diperlukan suatu semangat untuk meningkatkan prestasi kerja.	Penting semangat pegawai dalam bekerja sama atas pekerjaan	Lingkungan kerja penting untuk mendukung mencapai tujuan organisasi	Atasan mendukung upaya pencapaian tujuan organisasi.	Teman kerja penting dalam mencapai kinerja.
N	Valid	43	43	43	43	43	43
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.28	4.19	4.14	4.19	4.16	4.12

#### Pemenuhan setiap kebutuhan penting terpenuhi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	16.3	16.3	16.3
	4	17	39.5	39.5	55.8
	5	19	44.2	44.2	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

#### Upaya untuk meningkatkan prestasi kerja.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	18.6	18.6	18.6
	4	19	44.2	44.2	62.8
	5	16	37.2	37.2	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

#### Semangat pegawai dalam bekerja sama

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	25.6	25.6	25.6
	4	15	34.9	34.9	60.5
	5	17	39.5	39.5	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Lingkungan kerja penting untuk mendukung mencapai tujuan organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	20.9	20.9	20.9
	4	17	39.5	39.5	60.5
	5	17	39.6	39.6	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Atasan mendukung upaya pencapaian tujuan organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	23.3	23.3	23.3
	4	16	37.2	37.2	60.5
	5	17	39.5	39.5	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Teman sekerja penting dalam mencapai kinerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	27.9	27.9	27.9
	4	14	32.6	32.6	60.5
	5	17	39.5	39.5	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

## Variabel Budaya Organisasi (X2)

## Statistics

		Organisasi mengembangkan kepengurusan yang terbuka dan ramah	Organisasi mengembangkan kepengurusan yang empati.	Penggunaan pemberdayaan yang luas	Kemampuan mendengar untuk menerima pesan	Perentang batas antara Bazda dan masyarakat	Pegawai tidak melawan atasan dan masyarakat
N	Valid	43	43	43	43	43	43
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.23	4.00	4.21	4.19	4.28	4.40

## Organisasi mengembangkan kepengurusan yang terbuka dan ramah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	14.0	14.0	14.0
	4	21	48.8	48.8	62.8
	5	16	37.2	37.2	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

## Organisasi mengembangkan kepengurusan yang empati

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	13	30.2	30.2	30.2
	4	17	39.5	39.5	69.8
	5	13	30.3	30.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

## Penggunaan pemberdayaan yang luas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	20.9	20.9	20.9
	4	16	37.2	37.2	58.1
	5	18	41.9	41.9	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Kemampuan mendengar untuk menerima pesan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	10	23.2	23.2	23.3
4	15	34.9	34.9	58.1
5	18	41.9	41.9	100.0
Total	43	100.0	100.0	

Perentang batas antara Bazda dan masyarakat

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	7	16.3	16.3	16.3
4	17	39.5	39.5	55.8
5	19	44.2	44.2	100.0
Total	43	100.0	100.0	

Pegawai tidak melawan atasan dan masyarakat

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	4	9.3	9.3	9.3
4	18	41.9	41.9	51.2
5	21	48.8	48.8	100.0
Total	43	100.0	100.0	

### Variabel Komunikasi Organisasi (X3)

#### Statistics

		Mengembangk an diskusi untuk mencapai hasil kerja	Kecepatan umpan balik yang dihasilk	Komunikasi tertulis wujudnya dapat dibuktikan	Dapat di simpan dalam waktu yang relatif lama	Tekanan yang diberikan saat berbicara	Bahasa tubuh seperti Ekspresi wajah
N	Valid	43	43	43	43	43	43
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.16	4.07	4.12	4.23	4.30	4.30

#### Mengembangkan diskusi untuk mencapai hasil kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	20.9	20.9	20.9
	4	18	41.9	41.9	62.8
	5	16	37.2	37.2	100.0
Total		43	100.0	100.0	

#### Kecepatan umpan balik yang dihasilkan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	20.9	20.9	20.9
	4	22	51.2	51.2	72.1
	5	12	27.9	27.9	100.0
Total		43	100.0	100.0	

#### Komunikasi tertulis wujudnya dapat dibuktikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	27.9	27.9	27.9
	4	14	32.6	32.6	60.5
	5	17	39.5	39.5	100.0
Total		43	100.0	100.0	



Dapat disimpan dalam waktu yang relatif lama

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	20.9	20.9	20.9
	4	15	34.9	34.9	55.8
	5	19	44.2	44.2	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tekanan yang diberikan saat berbicara

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	18.6	18.6	18.6
	4	14	32.6	32.6	51.2
	5	21	48.8	48.8	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Bahasa tubuh seperti ekspresi wajah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	16.3	16.3	16.3
	4	16	37.2	37.2	53.5
	5	20	46.5	46.5	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

## Variabel Kepuasan (X4)

## Statistics

		Iklm kerja yang kondusif	Suasana kerja dapat menciptakan kinerja	Gaji yang diterima dapat memenuhi kebutuhan primer dan sekunder	Gaji yang diterima penting dalam menciptakan kepuasan kerja	Dukungan atasan pada pekerjaan	Kesempatan untuk mengembangkan karir.
N	Valid	43	43	43	43	43	43
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.14	4.16	4.19	4.21	4.21	4.16

## Iklim kerja yang kondusif

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	25.6	25.6	25.6
	4	15	34.9	34.9	60.5
	5	17	39.5	39.5	100.0
Total		43	100.0	100.0	

## Suasana kerja dapat menciptakan kinerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	16.2	16.2	16.3
	4	22	51.2	51.2	67.4
	5	14	32.6	32.6	100.0
Total		43	100.0	100.0	

## Gaji yang diterima dapat memenuhi kebutuhan primer dan sekunder

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	25.6	25.6	25.6
	4	13	30.2	30.2	55.8
	5	19	44.2	44.2	100.0
Total		43	100.0	100.0	

## Gaji yang diterima penting dalam menciptakan kepuasan kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	7	16.3	16.3	16.3
4	20	46.5	46.5	62.8
5	16	37.2	37.2	100.0
Total	43	100.0	100.0	

## Dukungan rekan kerja pada pekerjaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	8	18.6	18.6	18.6
4	18	41.9	41.9	60.5
5	17	39.5	39.5	100.0
Total	43	100.0	100.0	

## Kesempatan untuk mengembangkan karir.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	7	16.2	16.2	16.3
4	22	51.2	51.2	67.4
5	14	32.6	32.6	100.0
Total	43	100.0	100.0	

## Kinerja Pegawai (Y)

## Statistics

		Jumlah pekerjaan yang diselesaikan sesuai target	Hubungan target dengan kinerja	Kesesuaian kualitas kerja dengan standar kerja	Hubungan kualitas dengan kinerja	Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan.	Hubungan ketepatan waktu dengan kinerja
N	Valid	43	43	43	43	43	43
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.19	4.07	4.07	4.26	4.30	4.33

## Jumlah pekerjaan yang diselesaikan sesuai target

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	20.9	20.9	20.9
	4	17	39.6	39.6	60.5
	5	17	39.5	39.5	100.0
Total		43	100.0	100.0	

## Hubungan target dengan kinerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	27.9	27.9	27.9
	4	16	37.2	37.2	65.1
	5	15	34.9	34.9	100.0
Total		43	100.0	100.0	

## Kesesuaian kualitas kerja dengan standar kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	25.5	25.5	25.6
	4	18	41.9	41.9	67.4
	5	14	32.6	32.6	100.0
Total		43	100.0	100.0	

Hubungan kualitas dengan kinerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	20	20.9	20.9	20.9
4	14	32.6	32.6	53.5
5	20	46.5	46.5	100.0
Total	43	100.0	100.0	

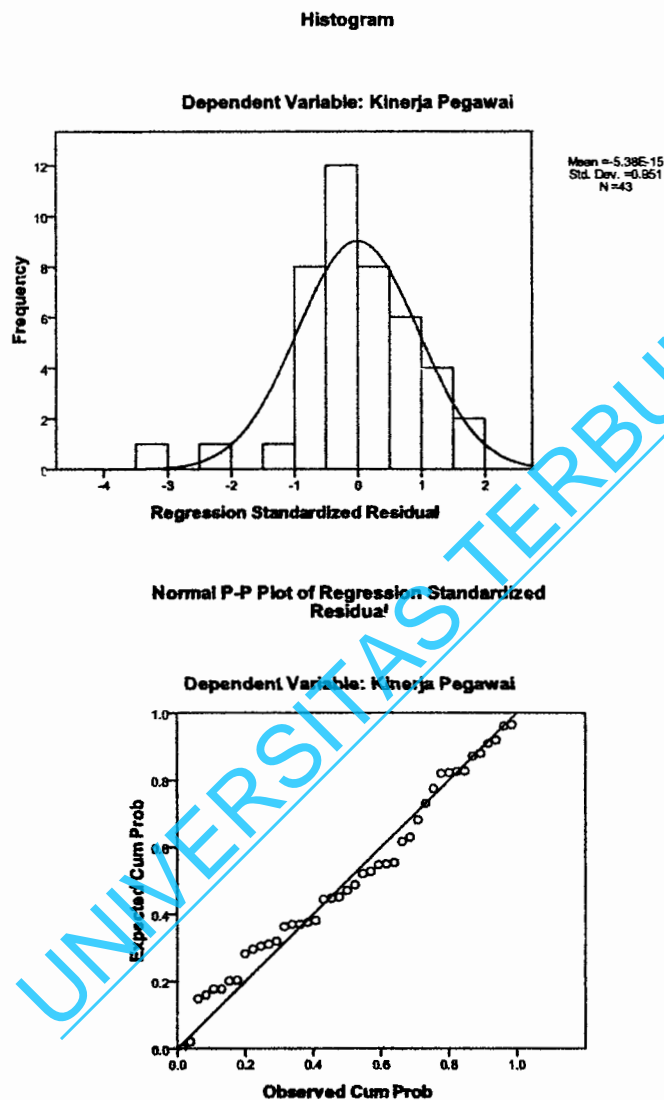
Ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	7	16.3	16.3	16.3
4	16	37.2	37.2	53.5
5	20	46.5	46.5	100.0
Total	43	100.0	100.0	

Hubungan ketepatan waktu dengan kinerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	7	16.3	16.3	16.3
4	15	34.9	34.9	51.2
5	21	48.8	48.8	100.0
Total	43	100.0	100.0	

## Lampiran 5. Uji Asumsi Klasik

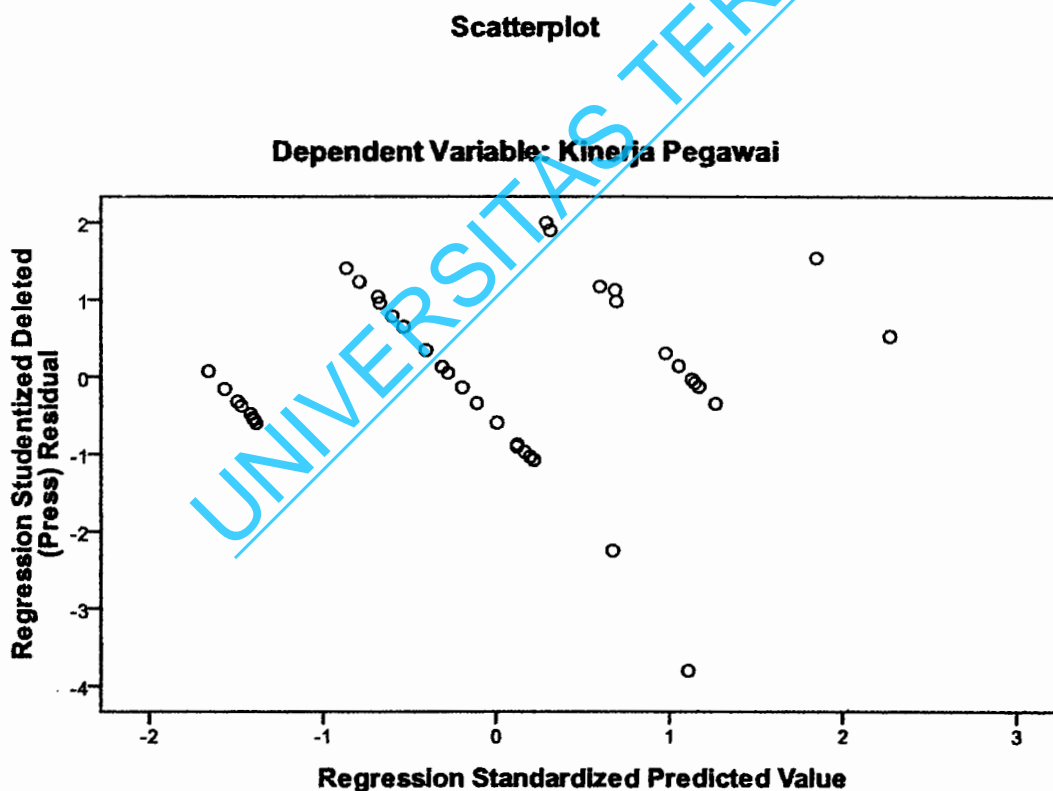


Uji Normalitas : Model regresi layak digunakan. Pertama garis kuva histogram tidak miring kekiri atau kekanan. Kedua, karena titik-titik pada Normal P-P Plot mengikuti atau menyebar disekitar garis diagonal, berarti data terdistribusi normal. (Singgih, 2008:214).

### Multikolinieritas

Variabel	VIF
Motivasi	1.035
Budaya Organisasi	1.133
Komunikasi Organisasi	1.053
Kepuasan Kerja	1.190

Menurut Singgih (2008:282) multikolinieritas terjadi apabila nilai VIF (**Variance Inflating Factor**) lebih besar dari 5. Hasil pengujian nilai VIF lebih kecil dari 5. Hasil ini berarti tidak terjadi korelasi sesama variabel bebas, sehingga model regresi bisa terus digunakan untuk menguji hipotesis



Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas (perbedaan variance). Menurut Singgih (2008:210) jika ada pola, tertentu seperti titik-titik membentuk satu pola tertentu dan bergelombang dan tidak menyebar di atas atau di

bawah angka 0, maka terjadi heterokedastisitas. Sedangkan hasil pengujian menunjukkan bahwa titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0, dan tidak bergelombang. Sehingga tidak terjadi heterokedastisitas dan model regresi layak digunakan.

UNIVERSITAS TERBUKA



## Lampiran 6. Hasil Analisis Regresi Berganda

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Pegawai	25.1860	.79450	43
Motivasi	25.0698	1.14216	43
Budaya Organisasi	25.3023	1.20584	43
Komunikasi Organisasi	25.2326	1.21179	43
Kepuasan Kerja	25.0698	1.05549	43

Correlations

		Kinerja Pegawai	Motivasi	Budaya Organisasi	Komunikasi Organisasi	Kepuasan Kerja
Pearson Correlation	Kinerja Pegawai	1.000	.484	.561	.399	.694
	Motivasi	.484	1.000	.053	.091	.174
	Budaya Organisasi	.561	.053	1.000	-.066	.320
	Komunikasi Organisasi	.399	.091	-.066	1.000	.173
	Kepuasan Kerja	.694	.174	.320	.173	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Pegawai	.	.001	.000	.004	.000
	Motivasi	.001	.	.367	.280	.133
	Budaya Organisasi	.000	.367	.	.338	.018
	Komunikasi Organisasi	.004	.280	.338	.	.133
	Kepuasan Kerja	.000	.133	.018	.133	.
N	Kinerja Pegawai	43	43	43	43	43
	Motivasi	43	43	43	43	43
	Budaya Organisasi	43	43	43	43	43
	Komunikasi Organisasi	43	43	43	43	43
	Kepuasan Kerja	43	43	43	43	43

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja, Komunikasi Organisasi, Motivasi, Budaya Organisasi <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>d</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.918 <sup>a</sup>	.842	.826	.33154	2.134

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Komunikasi Organisasi, Motivasi, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**ANOVA<sup>d</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.335	4	5.584	50.800	.000 <sup>a</sup>
	Residual	4.177	38	.110		
	Total	26.512	42			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Komunikasi Organisasi, Motivasi, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.647	1.922		.857	.397		
	Motivasi	.247	.046	.356	5.427	.000	.966	1.035
	Budaya Organisasi	.278	.045	.422	6.151	.000	.883	1.133
	Komunikasi Organisasi	.208	.043	.318	4.809	.000	.950	1.053
	Kepuasan Kerja	.333	.053	.442	6.300	.000	.841	1.190

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai