

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN
KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
LEMBAGA AMIL ZAKAT DANA SOSIAL NURUL ISLAM
(LAZ DSND) AMANAH BATAM**



TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen

Disusun Oleh :

Moch Aminudin Hadi
NIM : 015536288

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA**

2010

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul

“Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi terhadap
Kepuasan Kerja Karyawan Lembaga Amil Zakat Dana Sosial Nurul Islam
(LAZ DSNI) Amanah Batam”

adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka
saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 26 Juli 2010

Yang Menyatakan,

(Moch Aminudin Hadi)
NIM: 015536288

Abstract

Influence of organizational culture, leadership style, and compensation for employee satisfaction of Institution of Zakat Dana Sosial Nurul Islam (LAZ DSNI) Amanah Batam

Moch Aminudin Hadi

Universitas Terbuka

aminudinhadi@gmail.com

Keywords: organizational culture, leadership, compensation, job satisfaction

This research was conducted to determine the effect of organizational culture, leadership style, and compensation to employee satisfaction of LAZ DSNI Amanah Batam. As a nonprofit organization, LAZ DSNI Amanah Batam need to build organizational culture, leadership style adopted, and set appropriate compensation to increase employee job satisfaction.

This research was conducted through a survey approach with descriptive quantitative method. Explanation of characteristics of respondents and research data were explained by using descriptive analysis. For statistical analysis and hypothesis testing SPSS 17 was used.

The population in this research were 80 employees of LAZ DSNI Batam Amanah. Data was collected by spreading the questionnaire, interviews and document study with secondary data.

Results showed that, 1), Organizational Culture, Leadership Style and Compensation jointly significant effect on job satisfaction. 2) The results of the partial regression analysis showed that organizational culture had a significant and positive effect on job satisfaction; 3) Compensation was the most influential factor on job satisfaction. 4) The leadership style did not significantly influence job satisfaction.

LAZ DSNI Amanah Batam need to do maintenance on a strong work culture and improve the compensation model to improve employee's satisfaction.

Abstrak

Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi terhadap
Kepuasan Kerja Karyawan Lembaga Amil Zakat Dana Sosial Nurul Islam
(LAZ DSNI) Amanah Batam

Moch Aminudin Hadi

Universitas Terbuka

aminudinhadi@gmail.com

Kata Kunci : budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Lembaga Amil Zakat Dana Sosial Nurul Islam (LAZ DSNI) Amanah Batam. Sebagai organisasi nirlaba, LAZ DSNI Amanah perlu membangun budaya organisasi, menerapkan gaya kepemimpinan, dan menetapkan kompensasi yang tepat untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan survey. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Penjelasan karakteristik responden dan data penelitian menggunakan analisis diskriptif. Untuk analisis statistik dan menguji hipotesis menggunakan SPSS ver 17.

Populasi dalam penelitian ini adalah 80 karyawan LAZ DSNI Amanah Batam. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebar kuisioner, wawancara, dan studi dokumen dengan data sekunder.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, 1) Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja. 2) Hasil analisis regresi secara parsial menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; 3) Kompensasi adalah faktor yang paling berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. 4) Sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

LAZ DSNI Amanah Batam perlu melakukan pemeliharaan terhadap budaya kerja yang kuat dan melakukan perbaikan model kompensasi guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan,
dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan
Lembaga Amil Zakat Dana Sosial Nurul Islam
(LAZ DSNI) Amanah Batam

Penyusun TAPM : Moch Aminudin Hadi

NIM : 015536288

Program Studi : Magister Manajemen

Hari / Tanggal : Sabtu, 31 Juli 2010

Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Chairy
NIDN. 0314026609

Durri Andriani, Ph. D
NIP. 19610917 198601 2 001

Mengetahui,

Ketua Bidang
Program Magister Manajemen

Direktur Program
Pascasarjana

Drs. Supartomo Carolus, M.Si
NIP. 19521022 198203 1 002

Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA
NIP. 19451007 197302 1 001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Moch Aminudin Hadi
 NIM : 015536288
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul Thesis : Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan
 Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan LAZ DSNI
 Amanah Batam

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

Hari/Tanggal : Sabtu, 31 Juli 2010

Waktu : 16.00 – 18.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS.

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji :
 Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA

Penguji Ahli :
 Dr. Mahyus Ekananda Sitompul, MM., MSE

Pembimbing I :
 DR. Chairy

Pembimbing II :
 Durri Andriani, Ph. D

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Alloh subhanahu wata'ala, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terimakasih kepada:

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
2. Kepala UPBJJ UT Batam selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
3. Dr. Chairy selaku Pembimbing I dan Durri Andriani, Ph. D selaku Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
4. Kabid Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
5. Ayahanda H. Moch Asyhadi dan Ibunda Hj. Sri Setyowati Asyhadi beserta keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan moral, dan iringan doa dalam ketulusannya;
6. Istri tercinta Hj. Marte Lusiati, SE yang telah memberikan dukungan material, moral, iringan doa dan perhatian tulusnya;
7. Ananda Muhammad Yusuf Abdurrahman yang menjadikan inspirasi untuk menyelesaikan tesis ini;

8. Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan TAPM ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 26 Juli 2010

Penulis

UNIVERSITAS TERBUKA

Daftar Isi

	Halaman
Abstrak	ii
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Bagan	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Tabel	xii
Daftar Lampiran	xiii
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Kegunaan Penelitian	9
E. Sistematika Penulisan	10
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori	11
1. Pengelolaan Zakat	11
2. Budaya Organisasi	14

3. Gaya Kepemimpinan	18
4. Kompensasi	23
5. Kepuasan Kerja	25
B. Penelitian Terdahulu	31
C. Kerangka Pikir	33
D. Definisi Operasional	36
E. Hipotesis Penelitian	37

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian	38
1. Unit penelitian.....	38
2. Metode Penelitian	38
3. Jenis Penelitian	38
B. Populasi dan Sampel	39
C. Instrumen Penelitian	40
D. Prosedur Pengambilan data	42
E. Pengujian Instrumen	43
1. Uji Validitas	43
2. Uji Reliabilitas	47
F. Metode Analisis Data	48
1. Statistik Deskriptif	49
2. Uji Asumsi Klasik	49
3. Analisis Statistik	50

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	54
A. Pengumpulan Data dan Responden	54
1. Tingkat Respon Responden	54
2. Profil Responden	54
B. Deskripsi Variabel Penelitian	56
1. Variabel Budaya Organisasi	56
2. Variabel Gaya Kepemimpinan	57
3. Variabel Kompensasi	59
4. Variabel Kepuasan Kerja	61
C. Hasil Uji Asumsi Klasik	63
1. Normalitas Data	63
2. Uji Heteroskedastisitas	65
3. Uji Multikolonieritas	67
D. Pengujian Hipotesis	68
1. Hipotesis 1	68
2. Hipotesis 2	71
E. Pembahasan dan Implikasi	74
1. Pengaruh Variabel Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	74
2. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja	80
3. Pengaruh Variabel Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja ..	86
4. Perbedaan Pengaruh Variabel Independen secara Uji Hipotesis secara Simultan dan secara Parsial	89

BAB V SIMPULAN DAN SARAN	91
A. Simpulan	91
B. Saran	92
 DAFTAR PUSTAKA	 94

UNIVERSITAS TERBUKA

Daftar Bagan

	Halaman
Bagan 2.1 Kerangka Berpikir	35

UNIVERSITAS TERBUKA

Daftar Gambar

	Halaman
Gambar 1.1 Grafik Perolehan ZIS Kota Batam	3
Gambar 1.2 Grafik Perolehan ZIS LAZ DSNI Amanah Batam	4
Gambar 2.1 Kultur Organisasi Berdampak terhadap Kinerja dan Kepuasan Karyawan	16
Gambar 2.2 Hubungan antar Variabel yang Mempengaruhi Kinerja dan Kepuasan	22
Gambar 4.1 Histogram Uji Normalitas Data	64
Gambar 4.2 Grafik PP Plot Uji Normalitas Data	65
Gambar 4.3 Scatter Plot untuk Uji Heteroskedastisitas	66

Daftar Tabel

	Halaman
Tabel 2.1 Pemetaan Hasil Penelitian Terdahulu	32
Tabel 3.1 Kisi-kisi Instrumen Penelitian	41
Tabel 3.2 Hasil Pengujian Validitas Instrumen	45
Tabel 3.3 Hasil Pengujian Kembali Validitas Instrumen	46
Tabel 3.4 Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen	48
Tabel 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Masa Kerja, dan Pendidikan Terakhir	55
Tabel 4.2 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X1)	56
Tabel 4.3 Deskripsi Variabel Kepemimpinan (X2)	58
Tabel 4.4 Deskripsi Variabel Kompensasi (X3)	60
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y)	62
Tabel 4.6 Uji Multikolonieritas	67
Tabel 4.7 Anova	69
Tabel 4.8 Uji R^2	70
Tabel 4.9 Hubungan Antar Variabel	70
Tabel 4.10 Uji t	72
Tabel 4.11 Substitusi dan Penetralisasi Kepemimpinan	83

Daftar Lampiran

- Lampiran 1 Kuisioner Penelitian
- Lampiran 2 Tabulasi Data dengan Exell
- Lampiran 3 Catatan wawancara
- Lampiran 4 Hasil Pengolahan Data dengan SPSS 17

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Zakat merupakan salah satu kewajiban bagi umat Islam. Ash-Shiedieqy (1999) berpendapat bahwa zakat merupakan manifestasi dari kegotongroyongan antara para hartawan dengan para fakir miskin. Selanjutnya Ash-Shiedieqy mengatakan bahwa pengeluaran zakat merupakan perlindungan bagi masyarakat dari bencana kemasyarakatan, yaitu kemiskinan, kelemahan baik fisik maupun mental. Sementara itu, Al Mawardi dalam kitab Al Hawi (dalam Ash-Shiedieqy, 1999) menjelaskan bahwa zakat itu sebutan untuk pengambilan tertentu dari harta yang tertentu, menurut sifat-sifat tertentu untuk diberikan kepada golongan tertentu.

Ada istilah penting dalam pengelolaan zakat, yaitu *muzakki* untuk orang-orang yang membayar zakat, *mustahik* untuk orang-orang yang berhak mendapatkan manfaat dari zakat, serta *'aamil* untuk orang-orang yang mengelola zakat (Ash-Shidieqy, 1999). Prinsip kerja *'aamil* adalah menerima zakat dari *muzakki* dan menyalurkannya ke *mustahik* dengan mengoptimalkan pengelolaan zakat dengan tujuan agar *mustahik* dapat berubah menjadi *muzakki* dalam kurun waktu tertentu.

Indonesia dengan mayoritas penduduk beragama Islam memiliki potensi yang sangat besar dalam mendayagunakan zakat sebagai alat untuk mengentaskan kemiskinan. Undang-Undang (UU) Nomor 38 Tahun 1998 tentang Zakat dijadikan landasan hukum bagi pengelolaan zakat di Indonesia.

Dalam UU ini dijelaskan dua kategori pengelola zakat sebagai berikut:

1. Badan Amil Zakat (BAZ)

BAZ adalah lembaga pengelola zakat yang dibentuk oleh pemerintah baik di tingkat nasional, wilayah, maupun daerah hingga ke kecamatan. BAZ di tingkat kecamatan dapat membentuk Unit Pengumpul Zakat (UPZ).

2. Lembaga Amil Zakat (LAZ)

LAZ adalah organisasi swadaya masyarakat yang bergerak dalam pengelolaan zakat. Keberadaan LAZ di daerah dikukuhkan oleh Surat Keputusan (SK) Gubernur untuk LAZ Tingkat Propinsi dan SK Bupati/Walikota untuk LAZ Tingkat Kabupaten/Kota. LAZ dapat membentuk Satuan Pengumpul Zakat (SPZ) di wilayah kerja masing-masing.

Peranan BAZ atau LAZ dalam pengumpulan zakat di Indonesia menunjukkan peningkatan yang signifikan. Pengumpulan zakat secara nasional yang pada tahun 2006 sebesar Rp 300 milyar, meningkat pada tahun 2007 menjadi Rp 700 milyar dan tahun 2008 mencapai Rp 900 milyar. Hafidhuddin, Ketua Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) menargetkan pencapaian di atas Rp 1 Trilyun di tahun 2009 (Republika on-line, 02 Maret 2009). Tren kenaikan pengumpulan zakat juga terjadi di Batam seperti yang disajikan pada Gambar 1.



Sumber : Departemen Agama Kota Batam, 2009 diolah

Gambar 1 Perolehan ZIS Kota Batam 2005-2008

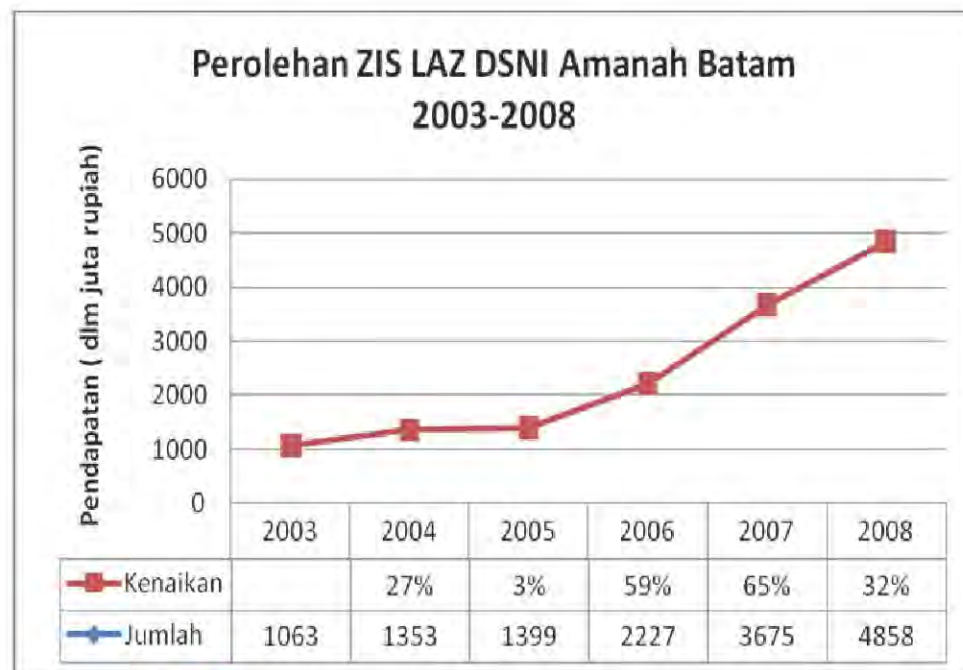
Pengumpulan zakat di kota Batam dilakukan oleh jejaring BAZ dan beberapa LAZ. LAZ Dana Sosial Nurul Islam (DSNI) Amanah merupakan salah satu LAZ pertama yang beroperasi di Kota Batam. Terdapat lima LAZ yang terdaftar di Departemen Agama Kota Batam, yaitu : LAZ DSNI Amanah Batam, LAZ Masjid Raya Batam, LAZ PLN Batam, LAZ Ulil Albab, dan LAZ Rumah Zakat. Diantara LAZ yang ada di Kota Batam, LAZ DSNI Amanah merupakan LAZ yang memiliki banyak keunggulan dibandingkan LAZ lainnya.

Berikut ini empat prestasi yang diraih LAZ DSNI Amanah Batam.

1. LAZ pertama yang menerapkan sistem akuntansi zakat di Kota Batam sejak tahun 2004.
2. LAZ pertama di Propinsi Kepulauan Riau yang diaudit oleh akuntan publik dan dilakukan secara periodik sejak tahun pembukuan 2005.

3. Meraih sertifikat ISO 9001:2001 dalam pengelolaan zakat.
4. Meraih Zakat *award* dari Forum Komunikasi Zakat Nasional tahun 2009 atas prestasinya sebagai LAZ daerah terbaik.

Dari Gambar 1.2 data perolehan zakat 5 tahun terakhir, LAZ DSNI Amanah menunjukkan peningkatan perolehan zakat yang signifikan.



Sumber : LAZ DSNI Amanah Batam, 2009 diolah

Gambar 1.2 Perolehan ZIS LAZ DSNI Amanah Batam 2003-2008

Menurut Beik (2009) ada dua unsur yang akan mempengaruhi perolehan zakat secara nasional yaitu :

1. Regulasi

Kebijakan zakat sebagai pengurang pajak dapat meningkatkan pengumpulan zakat. Hal ini akan memberikan peluang yang lebih besar pada instrumen zakat untuk mengentaskan kemiskinan. Selain itu

struktur, fungsi, dan kewenangan zakat perlu diatur lebih baik dengan amandemen UU Nomor 38 tahun 2009.

2. Sumber Daya Manusia (SDM).

Masa depan zakat ditentukan oleh SDM yang mengelola zakat. Upaya menghasilkan SDM zakat yang berkualitas melalui sistem dan institusi pendidikan yang terintegrasi dengan baik, harus menjadi prioritas agenda zakat nasional ke depan. Keberadaan perguruan tinggi yang membuka departemen atau konsentrasi ekonomi syariah harus terus-menerus didorong

Pencapaian LAZ DSNI Amanah Batam ini tentu saja tidak terlepas dari pengaruh eksternal berupa regulasi yang dibuat Pemerintah serta pengaruh internal berupa kemampuan pengembangan organisasi serta SDM. Penelitian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, baik faktor eksternal maupun faktor internal organisasi di LAZ DSNI Amanah Batam, menjadi hal yang sangat menarik. Faktor eksternal berupa perubahan paradigma peraturan zakat, peraturan perpajakan, dan kesadaran membayar zakat masyarakat muslim Indonesia harus dapat ditangkap oleh organisasi pengelola zakat baik BAZ maupun LAZ (Arief, 2009). Kejadian luar biasa seperti tsunami, gempa bumi, atau tanah longsor di Indonesia juga menjadi stimuli efektif untuk membangkitkan kesadaran masyarakat untuk membantu sesama, yang berujung pada penyaluran dana melalui LAZ.

Perubahan lingkungan eksternal tersebut harus dimanfaatkan LAZ untuk mencapai tujuan organisasi. Robbins (2008) menjelaskan bahwa organisasi memerlukan kepemimpinan dan manajemen yang kuat agar efektifitasnya

optimal. Bahkan Robbins lebih jauh menyebutkan perlunya pemimpin-pemimpin yang berani menentang status quo, menciptakan visi masa depan, dan mengilhami anggota-anggota organisasi untuk secara sukarela mencapai visi tersebut. Sementara itu untuk mengilhami anggota-anggota organisasi diperlukan tata nilai yang disepakati bersama (Berlo dalam Robbins, 2008). Davis (dalam Sobirin, 2007) mendefinisikan budaya organisasi sebagai keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai pedoman yang berlaku di dalam organisasi.

BAZ dan LAZ harus bisa menjadi organisasi belajar (*learned organization*). Senge (dalam Supriyatna & Sylvana, 2007) berpendapat bahwa organisasi pembelajar hanya dapat dicapai melalui karyawan pembelajar atau *knowledge workers*. Para individu pembelajar inilah yang akan menerapkan pengetahuannya untuk menghasilkan beragam produk yang inovatif.

Selanjutnya secara internal, organisasi perlu menata sistem keorganisasian yang baik dan didukung oleh SDM yang handal. Sebagai lembaga nirlaba, LAZ DSNI Amanah memiliki nilai-nilai yang menjadi landasan bagi setiap SDM yang terlibat di dalamnya. Nilai kejujuran, amanah, dan peduli (Arief, 2009) dijadikan sebagai dasar pembentukan budaya organisasi LAZ DSNI Amanah Batam. Budaya perusahaan sendiri didefinisikan sebagai nilai-nilai dominan yang didukung oleh suatu organisasi (Deal & Kennedy dalam Supriyatna & Sylvana, 2007).

Gaya kepemimpinan juga merupakan faktor penting dalam keberhasilan sebuah organisasi. Ratmawati dan Herachwati (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi suatu kelompok kearah tertentu. Gaya Kepemimpinan yang tepat sangat diperlukan LAZ DSNI Amanah Batam yang sebagai organisasi nirlaba memiliki tuntutan yang sangat tinggi untuk mengumpulkan zakat sebanyak mungkin dan mendayagunakan zakat yang berhasil dikumpulkan secara efektif dan efisien.

Faktor berikutnya yang tidak kalah penting untuk mengoptimalkan kinerja organisasi adalah kompensasi. Mathis dan Jackson (2006) berpendapat bahwa kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih satu organisasi dan tidak memilih organisasi lainnya. Dalam sebuah organisasi faktor kompensasi merupakan hal yang harus diperhatikan dengan baik agar kinerja karyawan optimal. Sementara itu Robbins (2008) menjelaskan dua kriteria kompensasi yaitu kompensasi yang sesuai dengan nilai pekerjaan (keadilan internal) dan mempunyai daya saing dengan pasar kerja.

Pengukuran terhadap kinerja LAZ dilakukan oleh Siregar (2003) dengan menggunakan model *Balance Score Card* (BSC). Analisis pengukuran kinerja dibagi dalam empat perspektif, yaitu (1) perspektif keuangan, (2) pelanggan, (3) proses bisnis internal, serta (4) proses pembelajaran dan pertumbuhan pembelajaran. Proses pembelajaran dan pertumbuhan pembelajaran bertumpu pada kemampuan SDM. Robbins (2008) menjelaskan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan organisasi yang mempunyai karyawan yang kurang puas. Hal

ini tentu akan berdampak pada kinerja perusahaan. Akan tetapi, kepuasan akan cenderung menurun signifikan ketika karyawan merasakan ketidakadilan dalam pengawasan, prosedur organisasi atau kebijaksanaan bayaran (Robbins, 2008).

Hal yang menarik ditengah perkembangan LAZ DSNI Amanah Batam adalah 44 karyawan yang keluar sejak tahun 2006 hingga tahun 2010. Dari data di bagian Sumber Daya Insani (SDI) LAZ DSNI Amanah Batam, 8 karyawan keluar di tahun 2010 sedangkan 36 karyawan keluar pada periode tahun 2006 – 2009 atau rata-rata 12 karyawan per tahun. Dokumen di bagian SDI tidak mencatat jumlah karyawan yang keluar per tahun maupun penyebab mereka keluar.

Secara umum banyak hal yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Akan tetapi dengan melihat faktor-faktor di atas dilakukan penelitian dengan topik *“Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Lembaga Amil Zakat Dana Sosial Nurul Islam (LAZ DSNI) Amanah Batam”*

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang diuraikan di atas, dirumuskan lima masalah sebagai berikut.

1. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan LAZ DSNI Amanah Batam?
2. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan LAZ DSNI Amanah Batam?

3. Apakah ada pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan LAZ DSNI Amanah Batam?
4. Manakah yang lebih berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan LAZ DSNI Amanah Batam, pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan atau kompensasi?
5. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan LAZ DSNI Amanah Batam?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan LAZ DSNI Amanah Batam.
2. Untuk mengetahui faktor yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan LAZ DSNI Amanah Batam.

D. Kegunaan Penelitian

1. Mendapatkan pemahaman tentang pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada LAZ DSNI Amanah Batam dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.
2. Mendapatkan informasi yang digunakan untuk memperbaiki budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kompensasi di LAZ DSNI Amanah Batam dalam meningkatkan kinerja karyawan.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan disajikan dengan urutan sebagai berikut.

BAB I PENDAHULUAN

Menjelaskan tentang (1) Latar Belakang Masalah, (2) Rumusan Masalah, (3) Tujuan Penelitian, (4) Kegunaan Penelitian, serta (5) Sistematika Pembahasan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Menjelaskan tentang (1) Landasan Teori, terdiri dari pengelolaan zakat, teori budaya organisasi, teori gaya kepemimpinan, teori kompensasi, dan teori kepuasan kerja, (2) Penelitian Terdahulu.

BAB III METODE PENELITIAN

Menjelaskan tentang (1) Desain Penelitian, (2) Populasi dan Sampel, (3) Instrumen Penelitian, (4) Prosedur Pengambilan Data, (5) Pengujian Instrumen, serta (6) Metode Analisis Data.

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Menjelaskan tentang (1) Pengumpulan Data Responden terdiri dari Tingkat Respon Responden dan Profil Responden, (2) Deskripsi Variabel Penelitian, (3) Hasil Uji Asumsi Klasik terdiri dari uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinieritas, (4) Pengujian Hipotesis, serta (5) Pembahasan dan Implikasi.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Menjelaskan tentang (1) Simpulan, dan (2) Saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pengelolaan Zakat

Ash-Shiddieqy (1999) menjelaskan pengertian zakat menurut bahasa dapat berarti kesuburan (*nama'*), keberkatan (*barakah*) dan mensucikan (*tazkiyah*). Abu Hasan Al Wahidi (dalam Ash-Shiddieqy, 1999) mengatakan bahwa zakat mensucikan harta dan memperbaikinya serta menyuburkannya. Lebih jauh zakat merupakan “*rukun Islam dan wajib bagi orang Islam yang sudah memenuhi persyaratan umur (baligh), berakal sehat dan nishab yang sempurna*” (As-Shiddieqy, 1999:19).

Sementara itu, perintah untuk melakukan pengelolaan zakat diatur langsung oleh Alloh *Subhanahu wata'ala* seperti yang dimuat dalam surah At Taubah ayat 103 (dalam Ash-Shiddieqy, 1999:56) : “*Ambillah sedekah (zakat) dari harta-harta mereka* “. Hadits yang diriwayatkan oleh Bukhary dan Ibnu ‘Abbas (dalam As-Shiddieqy, 1999:56) menjelaskan “*diambil (zakat) dari orang – orang kaya mereka, lalu diberikan kepada orang-orang fakir mereka*”.

Pengelolaan zakat menurut Undang-undang (UU) Nomor 38 Tahun 1998 adalah kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pendistribusian dan pendayagunaan zakat. Arief (2009) menjelaskan tentang prinsip-prinsip pengelolaan zakat sebagai berikut.

- Kegiatan perencanaan, dapat meliputi perencanaan program beserta *budgeting*-nya serta pengumpulan (*collecting*) data *muzakki* dan *mustahiq*.

- Kegiatan pengorganisasian meliputi pemilihan struktur organisasi (Dewan Pertimbangan, Dewan Pengawas dan Badan Pelaksana), penempatan orang-orang (*'aamil*) yang tepat dan pemilihan sistem pelayanan yang memudahkan ditunjang dengan perangkat lunak (*software*) yang memadai.
- Kegiatan pelaksanaan, berupa tindakan nyata melakukan sosialisasi serta pembinaan baik kepada *muzakki* maupun *mustahiq*.
- Kegiatan pengawasan dari sisi syariah, manajemen, dan keuangan operasional pengelolaan zakat.

Empat hal tersebut menjadi persyaratan mutlak yang harus dilakukan terutama oleh lembaga pengelola zakat baik oleh BAZ maupun LAZ yang profesional.

Siregar (2007) mengukur kinerja LAZ melalui pendekatan Balance Score Card (BSC) dalam empat perspektif yaitu (1) perspektif keuangan, (2) pelanggan, (3) proses bisnis internal, serta (4) proses pembelajaran dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Penelitian dengan pendekatan ini merupakan suatu kajian pengukuran kinerja terhadap Dompot Dhuafa (DD) Republika. Ukuran kinerja yang dipakai pada penelitian ini diharapkan dapat dikembangkan menjadi ukuran kinerja standar lembaga zakat berdasarkan sasaran strategis yang lebih rinci. Dalam hal ini Forum Zakat (FOZ), sebagai forum lembaga-lembaga amil zakat dapat berperan dalam merumuskan sasaran strategis lembaga zakat secara umum berikut ukuran-ukuran kinerjanya.

Pendekatan BSC ini, tidak hanya diterapkan untuk kantor pusat DD Republika saja tetapi dapat juga diterapkan di lembaga otonom yang dibentuk

oleh *Holding* DD Republika mengingat struktur organisasi saat ini berbentuk jejaring unit dengan kewenangan yang bersifat otonom (Jejaring Multi Koridor). Pengelolaan lembaga nirlaba yang baik melalui penerapan BSC akan mengubah paradigma bahwa aktivitas lembaga nirlaba hanya hidup dari sumbangan donatur saja. Lembaga ini harus dapat menciptakan kekayaan secara mandiri sehingga keberadaan lembaga bagi donatur menjadi wadah untuk membantu untuk menyalurkan dananya kepada sasaran yang tepat. Akibatnya untuk mendapat kepercayaan yang tinggi dari donatur, lembaga harus mengelola aktivitasnya berdasarkan strategi yang terarah dan terukur (Siregar, 2007).

Dari hasil penilaian responden menunjukkan bahwa sistem informasi pada lembaga belum memberikan kinerja yang baik. Maka penerapan sistem informasi manajemen (SIM) yang terpadu perlu dilakukan mengingat DD Republika adalah LAZ Nasional terbesar dengan struktur yang berupa unit-unit jejaring otonom. Hal ini ditujukan untuk mempermudah pemantauan dan memperlancar aktivitas proses internal agar lebih efektif dan efisien.

2. Budaya Organisasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005), budaya berarti pikiran atau akal budi. Budaya organisasi menurut George dan Jones (2002) adalah serangkaian nilai-nilai dan norma-norma informal yang mengontrol cara interaksi seseorang atau kelompok dengan orang atau kelompok lain dalam organisasi maupun di luar organisasi. Sedangkan Robbins (2008) menjelaskan bahwa kultur organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Sistem bermakna ini merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Ada tujuh macam karakteristik utama yang merupakan hakikat kultur organisasi, yaitu :

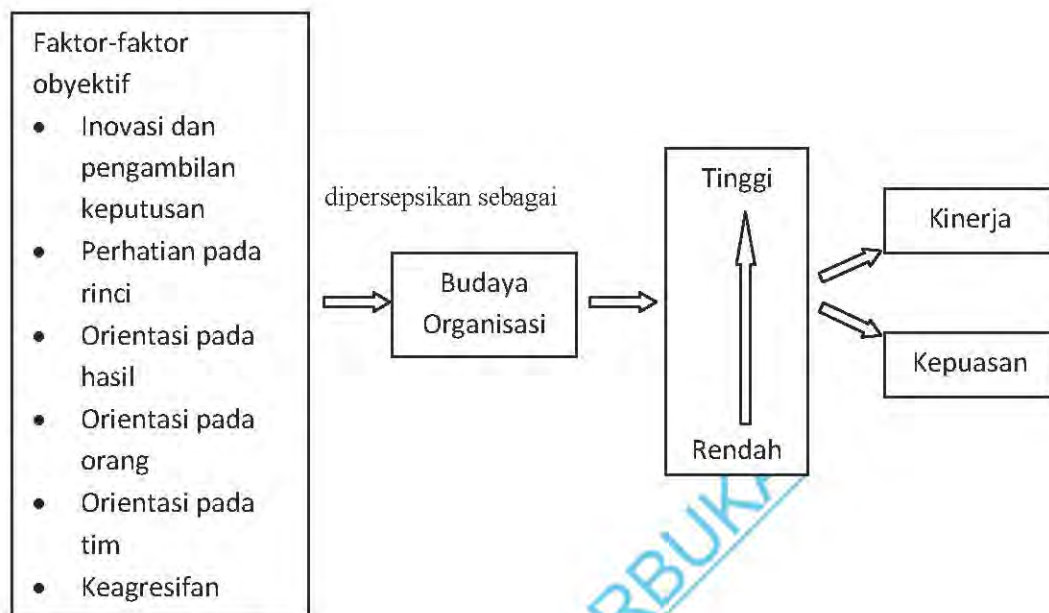
1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko. Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian pada hal-hal yang rinci. Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal yang detail.
3. Orientasi pada hasil. Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi pada orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
5. Orientasi pada tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.

6. Keagresifan. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Robbins (2008) berpandangan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik organisasi, bukan dengan apakah mereka menyukai karakteristik itu atau tidak. Sebagai sistem makna bersama, budaya organisasi yang memiliki latar belakang yang berbeda dan tingkatan yang berbeda dalam organisasi akan memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa. Selanjutnya, penelitian mengenai budaya organisasi berusaha mengukur bagaimana karyawan memandang organisasi mereka : apakah mendorong kerja tim? Apakah menghargai inovasi? Apakah menekan inisiatif?

Budaya Organisasi dan kepuasan karyawan

Gambar 2.1 mengilustrasikan faktor-faktor obyektif yang dipersepsikan oleh karyawan sebagai budaya organisasi. Karyawan membentuk persepsi subyektif yang utuh tentang organisasi berdasarkan faktor-faktor seperti tingkat toleransi terhadap resiko, perhatian pada hal yang rinci, penekanan pada hasil, penekanan pada orang, penekanan pada tim, keagresifan, serta stabilitas. Persepsi yang baik selanjutnya akan memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang semakin besar dengan semakin kuatnya kultur (Robbins, 2008).



Gambar 2.1 Kultur Organisasi Berdampak terhadap Kinerja dan Kepuasan Karyawan

Sumber: Robbins (2008, hal 286)

Selanjutnya Suwanto dan Koeshartono (2009) menyebutkan lima fungsi budaya organisasi sebagai berikut.

1. Budaya organisasi mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas yaitu menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya organisasi mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan dari individual seseorang.

4. Budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat
5. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membantu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Budaya organisasi dan spiritualisme

Keberhasilan menanamkan budaya organisasi atau pemahaman makna bersama tidak terlepas dari keadaan batin setiap karyawan. Hal ini yang menyebabkan, organisasi di abad ke-21 mengembangkan spiritualitas di tempat kerja dalam memperkuat penetrasi budaya organisasi. Saphiro, *et al* (dalam Robbins, 2008) menjelaskan bahwa spiritualisme di tempat kerja menyadari bahwa manusia memiliki kehidupan batin yang tumbuh dan ditumbuhkan oleh pekerjaan yang bermakna yang berlangsung dalam konteks komunitas. Selanjutnya Robbins (2008) memandang organisasi-organisasi yang mendukung budaya spiritual mengakui bahwa manusia memiliki pikiran dan jiwa, berusaha mencari makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka, dan hasrat untuk berhubungan dengan orang lain, serta menjadi bagian dari sebuah komunitas.

3. Gaya Kepemimpinan

Robbins (2008) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu. Sumber pengaruh dapat berasal dari sumber formal dan sumber nonformal. Sumber formal didapatkan dari posisinya di dalam organisasi sedangkan sumber nonformal muncul dari luar struktur organisasi.

Teori Kepemimpinan

Ratmawati dan Herachwati (2008) menyarikan teori kepemimpinan menjadi Teori Sifat, Teori Perilaku, Teori Kontingensi, dan Teori Neocharismatic.

a. Teori Sifat Kepemimpinan (*Trait Leadership Theory*)

Teori-teori yang mempertimbangkan berbagai sifat dan karakteristik pribadi yang membedakan para pemimpin dari mereka yang bukan pemimpin. Robbins (2008) menjelaskan enam ciri yang membedakan pemimpin dengan yang bukan pemimpin, yaitu:

- 1) ambisi dan energi
- 2) hasrat untuk memimpin
- 3) kejujuran dan integritas
- 4) percaya diri
- 5) kecerdasan, dan
- 6) pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan

b. Teori Perilaku (*Behavioral Theories of Leadership*)

Teori ini mengemukakan bahwa beberapa perilaku tertentu membedakan pemimpin dari mereka yang bukan pemimpin. Penelitian yang mengidentifikasi perilaku pemimpin secara komprehensif pernah dilakukan di Ohio State University (dalam Robbins, 2008) dan membagi perilaku tersebut dalam dua dimensi besar, yaitu:

1) Struktur awal (*initiating structure*)

Struktur awal ialah tingkat sampai mana seorang pemimpin akan menetapkan dan menyusun perannya dan peran para bawahannya dalam usaha mencapai tujuan.

2) Tenggangrasa (*consideration*)

Tingkat sampai mana seorang pemimpin akan memiliki hubungan profesional yang ditandai oleh kesalingpercayaan, rasa hormat terhadap ide-ide anak buah dan rasa hormat terhadap perasaan-perasaan mereka.

Sedangkan kajian dari University of Michigan (dalam Robbins, 2008) menghasilkan dua dimensi perilaku kepemimpinan, sebagai berikut.

1) Pemimpin yang berorientasi karyawan

Pemimpin yang menekankan hubungan antarpersonal; mementingkan kebutuhan para karyawan, dan menerima perbedaan-perbedaan individual para anggota.

2) Pemimpin yang berorientasi produksi

Pemimpin yang menekankan aspek-aspek teknis atau tugas dari suatu pekerjaan tertentu.

c. Teori Kontingensi

Menurut teori ini, efektifitas kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor situasional. Fiedler (dalam Rachmawati & Herachwati, 2007) mengembangkan suatu instrument kusioner LPC (*Least Preferred Coworker*) untuk mengukur orientasi pemimpin berorientasi pada tugas atau pada hubungan dengan menggunakan tiga kriteria situasional, yaitu: hubungan pemimpin – anggota, struktur tugas, dan kekuasaan posisi.

Hersey dan Blanchard (dalam Ratwamati & Herachwati 2006) mengklasifikasikan empat macam perilaku pemimpin, yaitu :

1. *Telling* (orientasi tugas tinggi – hubungan rendah)

Pemimpin mengarahkan dan memerintahkan kepada bawahannya mengenai apa, bagaimana, kapan dan dimana, mereka melakukan tugas.

2. *Selling* (orientasi tugas tinggi – hubungan tinggi)

Pemimpin menjelaskan keputusan-keputusannya dan membujuk karyawan untuk melaksanakan keputusan-keputusan tersebut.

3. *Participating* (orientasi hubungan tugas rendah – hubungan tinggi)

Pengambilan keputusan dilakukan bersama oleh pemimpin dan pengikut. Peran utama pemimpin adalah mempermudah dan berkomunikasi.

4. *Delegating* (orientasi tugas rendah – hubungan rendah)

Pemimpin memberikan sedikit pengarahan dan dukungan.

Dari sisi kesiapan pengikut Hersey dan Blanchard (dalam Ratwamati & Herachwati 2006) mengelompokkan dalam empat kategori, sebagai berikut.

1. R1, orang-orang yang tidak mampu atau tidak bersedia mengambil tanggung jawab karena tidak mempunyai kompetensi atau tidak yakin.
2. R2, orang-orang yang tidak mempunyai kemampuan tetapi bersedia melaksanakan tugas. Orang-orang ini mempunyai motivasi tinggi tetapi keterampilan yang dimiliki kurang memadai.
3. R3, orang-orang yang mempunyai kemampuan tetapi tidak bersedia melakukan tugas atau perintah pemimpin.
4. R4, orang-orang yang mempunyai kemampuan dan bersedia melakukan tugas yang dibebankan.

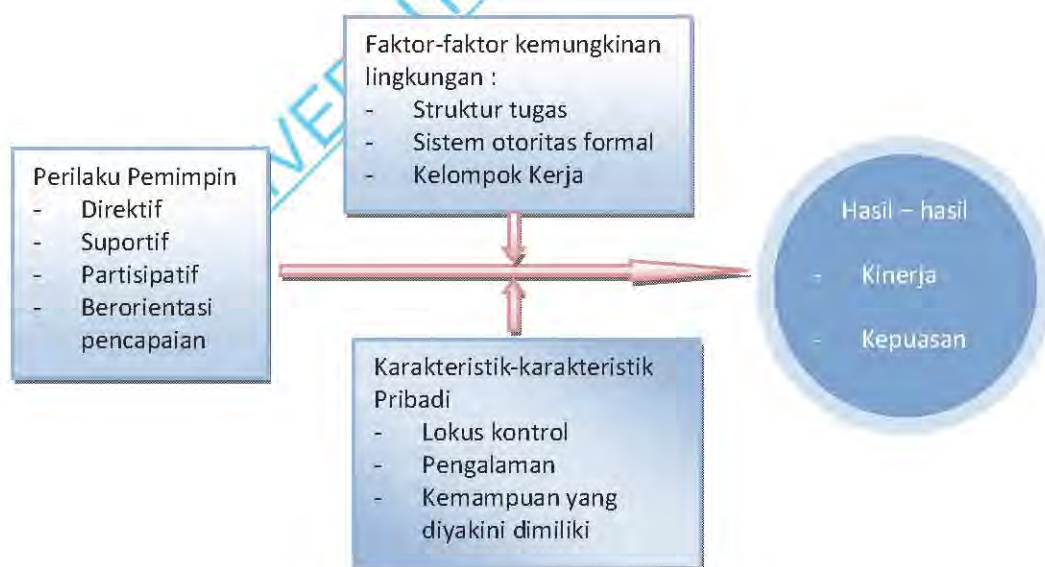
d. Teori *Neocharismatic*

Teori *neocharismaic* merupakan teori kepemimpinan yang menekankan pada simbolik, pertimbangan emosional dan komitmen pengikut yang luarbiasa. Teori ini pada dasarnya mengurangi kerumitan teoritis dan memandang kepemimpinan sebagai cara orang awam memandang hal itu.

Dalam *Part-goal Theory*, Robert House (dalam Robbins, 2008) menyatakan bahwa pemimpin berfungsi membantu para pengikut dalam mencapai tujuan-tujuan mereka dan untuk memberi pengarahan yang dibutuhkan dan atau dukungan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan mereka selaras dengan umum kelompok atau organisasi. House mengidentifikasikan empat perilaku kepemimpinan, sebagai berikut.

1. Pemimpin yang direktif, membantu pengikut mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.
2. Pemimpin yang suportif, bersahabat dan memperhatikan kebutuhan pengikut.
3. Pemimpin yang partisipatif, berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan.
4. Pemimpin yang berorientasi pencapaian, menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan karyawan berprestasi semaksimal mungkin.

Gambar 2.2 menunjukkan hubungan antar variabel perilaku pemimpin, faktor-faktor kemungkinan lingkungan, karakteristik-karakteristik pribadi serta hasil kinerja dan kepuasan.



Sumber: Robbins (2008)

Gambar 2.1
Hubungan antar Variabel yang Mempengaruhi Kinerja dan Kepuasan

4. Kompensasi

Kompensasi menurut Mathis & Jakson (2006) merupakan faktor penting yang memengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di sebuah organisasi daripada di organisasi yang lain. Para pemberi kerja harus kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang kompeten.

Sistem kompensasi dalam organisasi harus dihubungkan dengan tujuan dan strategi organisasi. Kompensasi juga mengharuskan adanya penyeimbangan antara kepentingan organisasi dan harapan karyawan. Program kompensasi efektif dalam sebuah organisasi memiliki empat tujuan (Mathis & Jackson, 2006) yaitu:

1. Kepatuhan pada hukum dan peraturan yang berlaku
2. Efektifitas biaya bagi organisasi
3. Keadilan internal, eksternal, dan individual bagi para karyawan
4. Peningkatan kinerja bagi organisasi

Kompensasi merupakan penghargaan organisasi untuk karyawan. Menurut Mathis dan Jackson (2006) penghargaan dapat berupa penghargaan intrinsik dan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik berupa pengaruh psikologis dan sosial, sedangkan penghargaan ekstrinsik berupa penghargaan moneter dan penghargaan non moneter.

Sementara itu Robbins (2008) menjelaskan empat aspek strategis dalam pemberian kompensasi kepada karyawan yaitu (1) berapakah bayaran karyawan yang diputuskan dengan pembentukan struktur gaji, (2) cara membayar karyawan

yang diputuskan melalui rencana bayaran variabel dan rencana bayaran berdasarkan keterampilan, (3) tunjangan yang diberikan, terutama apakah harus memberi pilihan tunjangan kepada karyawan, serta (4) cara menyusun program pengakuan karyawan.

1. Pembentukan Struktur Gaji

Pembentukan struktur gaji menuntut persyaratan keadilan internal dan keadilan eksternal. Untuk menciptakan keadilan internal diperlukan evaluasi pekerjaan sehingga bayaran disesuaikan dengan nilai pekerjaan. Sedangkan untuk keadilan eksternal bayaran yang diberikan kepada karyawan memiliki daya saing dengan bayaran yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi lain.

2. Program Variabel Kompensasi

Program variabel kompensasi merupakan sistem pembayaran yang dikaitkan dengan ukuran kinerja karyawan dan atau perusahaan. Ketika kompensasi diberikan berdasarkan ukuran kinerja maka penghasilan yang diterima karyawan akan mencerminkan kontribusi dibandingkan suatu bentuk pemberian. Konsep ini berkembang dalam beberapa bentuk kompensasi sebagai berikut.

a. Bonus

Program kompensasi yang menghargai karyawan untuk kinerja mereka saat ini daripada kinerja masa lalu.

b. Rencana pembagian laba

Suatu program di seluruh organisasi yang membagikan kompensasi berdasarkan beberapa rumus yang sudah ada yang dirancang seputar profitabilitas suatu perusahaan.

c. Pembagian pendapatan

Sebuah rencana insentif kelompok yang berdasarkan pada rumus.

d. Rencana kepemilikan saham

3. Tunjangan yang fleksibel (*flexible benefit*)

Tunjangan yang fleksibel memungkinkan setiap karyawan untuk membuat paket tunjangan yang disesuaikan secara individual dengan kebutuhan dan situasinya sendiri.

4. Program Pengakuan Karyawan

Program Pengakuan Karyawan merupakan penghargaan intrinsik. Program ini tidak mahal namun memberikan dampak yang sangat baik pada kepuasan karyawan.

5. Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2008) kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Setiap pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan-atasan, mengikuti peraturan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasional, memenuhi standar-standar kinerja, menerima kondisi-kondisi kerja yang acap kali kurang ideal, dan lain-lain (Erles, Early, Hulin dalam Robbins 2008).

Teori kepuasan kerja

Mangkunegara (2009) menjelaskan enam teori tentang kepuasan kerja yaitu : Teori Keseimbangan (*Equity*), Teori Perbedaan (*Discrepancy*), Teori Pemenuhan Kebutuhan (*need fulfillment theory*), Teori pandangan kelompok (*social reference group theory*), Teori Penghargaan (*expectancy theory*) dan *Two theory of Herzberg*.

a. Teori *Equity*

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Komponen teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. Wexly dan Yukl (dalam Mangkunegara, 2009) menjelaskan bahwa input adalah semua nilai yang diterima oleh pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan pekerjaan. *Outcome* ialah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai. Sedangkan *comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, atau seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori ini, puas tidak puasnya seseorang merupakan hasil perbandingan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain (*comparison person*). Bila perbandingan dirasakan seimbang (*equity*) maka seseorang tersebut akan merasa puas. Akan tetapi apabila tidak seimbang (*inequity*) , maka akan menyebabkan dua kemungkinan yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) atau *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan *comparison person*).

b. Teori *Discrepancy*

Kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan menurut Locke tergantung pada selisih (*discrepancy*), antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan atau nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya (Manullang 2001). Seorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual.

Seseorang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya terhadap kenyataan yang ada, karena batas minimum yang diinginkan telah dipenuhi. Apabila yang didapat ternyata lebih besar dari pada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat (*discrepancy*). Perbedaan yang terjadi disini adalah perbedaan yang positif. Sebaliknya, makin jauh kenyataan yang dirasakannya itu di bawah standar minimum (*negative discrepancy*) maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

c. Teori Pemenuhan Kebutuhan

Kepuasan kerja pegawai tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila mendapatkan apa yang ia butuhkan.

d. Teori Pandangan Kelompok Sosial

Kepuasan kerja pegawai bukanlah tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, akan tetapi sangat tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Pegawai

akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

e. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini diperkenalkan oleh Herzberg dengan menggunakan teori dari Maslow sebagai titik acuannya. Teori dua faktor menyatakan bahwa kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan *disatisfier* atau *hygiene factors* dan yang lainnya dinamakan *satisfier* atau *motivators*. *Hygiene factors* meliputi hal-hal seperti: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Jumlah tertentu dari *hygiene factors* diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar seseorang seperti: kebutuhan keamanan dan berkelompok. Jika kebutuhan-kebutuhan ini tidak terpenuhi, seseorang tidak puas. Namun jika besarnya *hygiene factors* memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, seseorang tidak akan kecewa lagi tetapi belum tentu terpuaskan.

Penyelidikan Herzberg membuktikan bahwa jawaban orang-orang yang merasa pekerjaannya baik, berbeda sekali dengan orang-orang yang merasa pekerjaannya kurang baik. Dengan kata lain dijelaskan bahwa jawaban seseorang sangat tergantung pada kepuasan kerjanya. Faktor intrinsik seperti keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan mempunyai kaitan erat dengan kepuasan kerja. Sebaliknya faktor-faktor ekstrinsik seperti kebijakan kantor, administrasi, supervisi, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan gaji, mempunyai kaitan erat

dengan ketidakpuasan kerja. Kesimpulannya dalam teori dua faktor adalah bahwa terdapat faktor pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja dan faktor yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja.

Pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan dengan menanyakan bagaimana perasaan karyawan terhadap faktor-faktor berikut ini (Locke dalam Robbins 2008).

1. Sifat pekerjaan
2. Pengawasan
3. Bayaran saat ini
4. Peluang promosi
5. Hubungan dengan rekan-rekan kerja

Bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan organisasi yang mempunyai karyawan yang kurang puas (Robbins, 2008).

Kepuasan kerja dan rasa adil

Rasa adil juga memiliki peranan signifikan dalam kepuasan kerja. Kepuasan akan cenderung menurun signifikan ketika karyawan merasakan ketidakadilan dalam pengawasan, prosedur organisasi atau kebijaksanaan bayaran (Robbins, 2008).

Penyebab Kepuasan Kerja

Robbins (2008) menyarikan empat hal yang menyebabkan kepuasan kerja, yaitu:

1. Menikmati kerja itu sendiri merupakan segi yang paling erat dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi secara keseluruhan. Pekerjaan yang menarik yang memberikan pelatihan, variasi, kemerdekaan, dan kendali memuaskan karyawan.
2. Bayaran dan kepuasan kerja memiliki suatu hubungan yang menarik. Pekerjaan yang diimbangi dengan baik mempunyai tingkat kepuasan kerja rata-rata yang tidak lebih tinggi daripada pekerjaan yang dibayar lebih sedikit.
3. Uang memotivasi individu tetapi apa yang memotivasi kita belum tentu membuat kita bahagia.
4. Kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan kondisi pekerjaan, kepribadian juga memainkan peran. Penelitian mengatakan bahwa individu yang memiliki kepribadian negatif biasanya kurang puas dengan pekerjaan mereka.

Pengaruh dari Karyawan yang Tidak Puas dan Puas di Tempat Kerja

Karyawan yang tidak puas di tempat kerja memiliki empat kemungkinan pilihan (Robbins, 2008), yaitu:

1. Keluar (*exit*)

Ketidakpuasan yang diungkapkan melalui perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi.

2. Aspirasi (*voice*)

Ketidakpuasan yang diungkapkan melalui usaha-usaha yang aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi.

3. Kesetiaan (*loyalty*)

Ketidakpuasan yang diungkapkan dengan secara aktif menunggu membaiknya kondisi.

4. Pengabaian (*neglect*)

Ketidakpuasan yang diungkapkan dengan membiarkan kondisi menjadi lebih buruk.

B. Penelitian terdahulu

Penelitian tentang tentang pengaruh variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya dengan berbagai variasi variabel. Akan tetapi untuk organisasi seperti LAZ belum banyak peneliti yang melakukan penelitian sebelumnya. Tabel 2.1 memetakan beberapa penelitian sebelumnya yang terkait dengan pengaruh variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi terhadap variabel kepuasan kerja.

Tabel 2.1 Pemetaan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Tahun, Peneliti	Judul	Variabel	Metode dan Hasil
1	2000, Rahmat Bahagia	Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai PDAM Tirtanadi kantor Pusat Medan	Dependen: Kepuasan Kerja Independen: Kepemimpinan, Kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri	Metode: Regresi berganda Hasil Penelitian: Masing-masing variabel bebas mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kebutuhan aktualisasi diri merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja
2	2003, Pantja Jati, et all	Kajian terhadap kepuasan, Kompensasi, Komitmen Organisasi, dan Prestasi Kerja	Dependen: Prestasi kerja Independen: Kepuasan kompensasi material, kompensasi sosial, kompensasi aktifitas, Komitme Organisasi	Metode: Regresi berganda Hasil: Kepuasan karyawan pada kompensasi material dan kompensasi sosial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kesetiaan karyawan pada organisasi dan prestasi kerja
3	2005, Rosita	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kepuasan karyawan pada PT. Tolan Tiga Indonesia	Dependen: Kepuasan karyawan Independen: Gaya Kepemimpinan Budaya Organisasi	Metode: Regresi berganda Hasil: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja baik secara parsial maupun bersama-sama.
4	2006, Sodrul Fuad	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kepuasan karyawan PTPN3 Medan	Dependen: Kepuasan karyawan Independen: Gaya Kepemimpinan Budaya Organisasi	Metode: Regresi berganda Hasil: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja baik secara parsial maupun bersama-sama.
5	2005, Sistavia Perdani	Hubungan kompensasi, motivasi dengan Kepuasan kerja pada LBPP LIA Cabang Bogor	Dependen: Kepuasan Kerja Independen: Kompensasi, Motivasi	Metode: Regresi berganda Hasil: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi, motivasi dengan kepuasan kerja baik secara parsial maupun bersama-sama.

Dalam penelitian Bahagia (2000), kepemimpinan dan motivasi karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dengan menggunakan variabel independen kepemimpinan, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri diketahui bahwa kebutuhan aktualisasi diri merupakan faktor yang paling dominan dalam memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Sementara itu Rosita (2005) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja, baik secara parsial maupun secara bersama memberikan kontribusi pengaruh. Senada dengan penelitian ini adalah penelitian Fuad (2006) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN3 Medan.

Perdani (2005) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja. Dalam model lain, Jati, et al (2003) menjelaskan bahwa kepuasan karyawan pada kompensasi material dan kompensasi sosial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kesetiaan karyawan pada organisasi dan prestasi kerja.

Dari hasil telaah hasil penelitian kelima peneliti di atas dapat dijadikan rujukan peneliti dalam membuat hipotesa penelitian.

C. Kerangka Berpikir

Penelitian Rosita (2005) dan Fuad (2006) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Robbins (2008) menjelaskan budaya organisasi yang dipersepsikan oleh karyawan akan berpengaruh kepada kinerja karyawan dan kepuasan karyawan. Sementara itu dalam Penelitian Perdani (2005) menyebutkan bahwa kompensasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan Penelitian Jati, et all (2003) menyebutkan bahwa kepuasan karyawan dipengaruhi oleh kompensasi material dan kompensasi sosial.

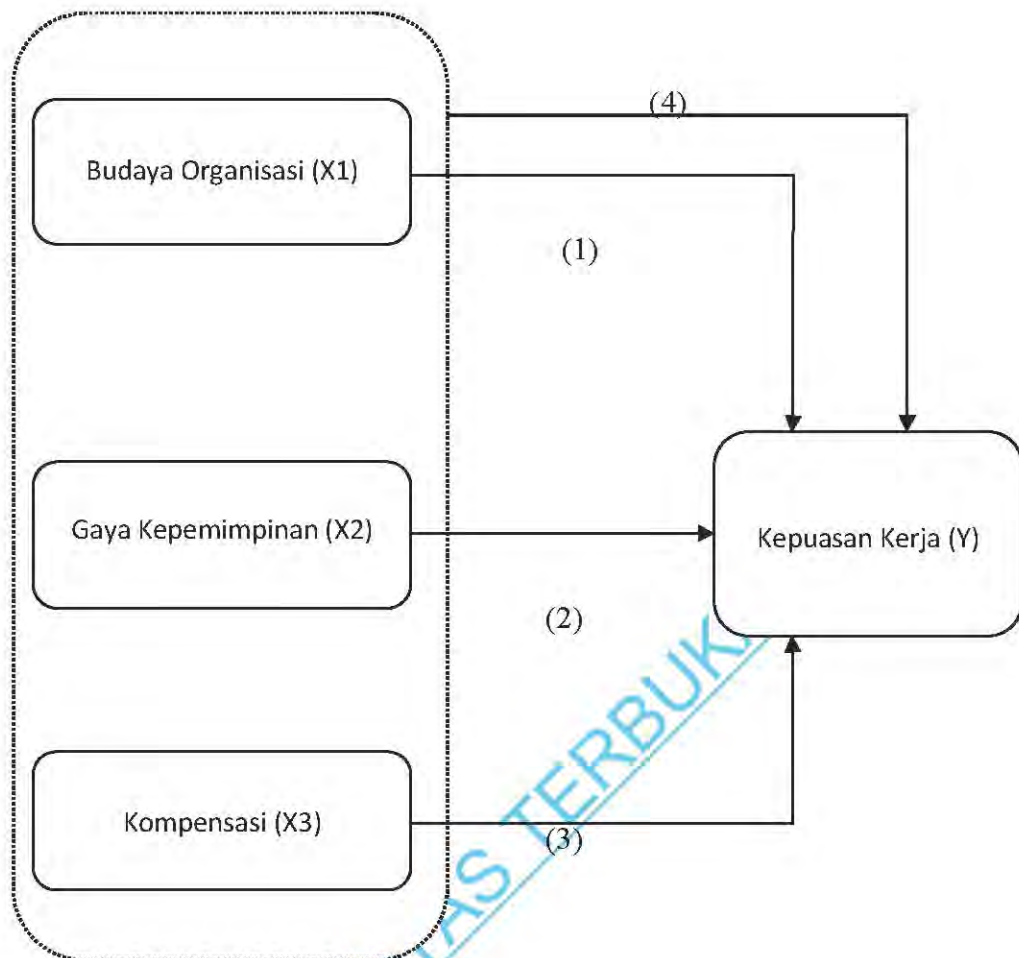
Dimensi variabel budaya organisasi menggunakan tujuh dimensi yang ditetapkan oleh Robbins (2008) yaitu (1) inovasi dan keberanian mengambil resiko, (2) perhatian pada rinci, (3) orientasi pada hasil, (4) orientasi pada orang, (5) orientasi pada tim, (6) keagresifan, serta (7) stabilitas.

Untuk mengetahui persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan serta pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan digunakan pendekatan *part-goal theory*. Dimensi untuk gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, dan gaya kepemimpinan partifipatif.

Sedangkan untuk variabel kompensasi menggunakan dimensi yang dikemukakan oleh Malthis dan Jackson (2006) yaitu (1) upah, (2) fasilitas, dan (3) kesempatan pengembangan diri.

Dimensi yang digunakan dalam variabel kepuasan kerja meliputi (1) sifat pekerjaan, (2) pengawasan, (3) bayaran saat ini, (4) peluang promosi, serta (5) hubungan dengan rekan kerja.

Kerangka berpikir hubungan antar variabel penelitian dapat dijelaskan oleh bagan 2.1.



Bagan 2.1 Kerangka Berpikir

Keterangan :

- (1) Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja
- (2) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja
- (3) Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja
- (4) Budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja bersama-sama memberikan kontribusi pengaruh terhadap kepuasan kerja

Selanjutnya masing – masing hubungan pada poin (1), (2), (3), dan (4) dijelaskan dalam persamaan regresi.

D. Definisi Operasional

Definisi operasional dari variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sebuah tatanan nilai yang diyakini baik dan benar untuk mencapai tujuan LAZ DSNI Amanah Batam secara bersama oleh seluruh karyawan pada LAZ DSNI Amanah Batam dalam melaksanakan kegiatan bekerja di LAZ DSNI Amanah Batam. Terdapat tujuh dimensi budaya organisasi yaitu (1) inovasi dan keberanian mengambil resiko, (2) perhatian pada hal-hal yang rinci, (3) orientasi pada hasil, (4) orientasi pada orang, (5) orientasi pada tim, (6) keagresifan, serta (7) stabilitas.

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah tindakan pemimpin LAZ DSNI Amanah Batam seperti yang dipersepsikan oleh karyawan LAZ DSNI Amanah Batam yang dapat dibedakan menjadi kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif, dan kepemimpinan partisipatif.

Kepemimpinan direktif adalah kepemimpinan yang membantu pengikut mengetahui apa yang diharapkan oleh mereka. Kepemimpinan suportif adalah kepemimpinan yang bersahabat dan memperhatikan kebutuhan pengikut. Sedangkan Kepemimpinan partisipatif, berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan.

3. Kompensasi

Kompensasi ialah segala sesuatu yang diberikan oleh LAZ DSNI Amanah Batam dan diterima oleh karyawan LAZ DSNI Amanah Batam sebagai

sebagai balas jasa atas jasa karyawan. Kompensasi dijelaskan dengan indikator upah, fasilitas, dan pengembangan diri.

4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami karyawan LAZ DSNI Amanah Batam dalam bekerja. Kepuasan Kerja dijelaskan dengan dimensi (1) sifat pekerjaan, (2) pengawasan, (3) bayaran saat ini, (4) peluang promosi, dan (5) hubungan dengan rekan kerja.

E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, landasan teori dan kerangka konseptual sebagaimana dijelaskan di atas, dapat dibuat hipotesa sebagai berikut :

1. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kompensasi secara bersama – sama berkontribusi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Budaya organisasi secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Gaya kepemimpinan secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
4. Kompensasi secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
5. Kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di LAZ DSNI Amanah Batam dengan subyek penelitian karyawan di LAZ DSNI Amanah Batam.

2. Metode Penelitian

Penelitian dilakukan dengan pendekatan survei. Singarimbun dan Effendi (1995) menyatakan bahwa penelitian *survey* adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok dan mengumpulkan data mengenai faktor-faktor yang berkaitan dengan variabel penelitian secara umum menggunakan metode statistik.

3. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif *explanatory*. Nazir (2005) menyatakan bahwa penelitian deskriptif adalah metode dalam penelitian suatu sekelompok manusia, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang yang bertujuan untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Sugiyono (2008) menyatakan bahwa, penelitian *explanatory* merupakan penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungannya antara satu variabel dengan yang lain. Dalam penelitian ini dijelaskan

hubungan variabel budaya organisasi, variabel gaya kepemimpinan, dan variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja.

B. Populasi dan Sampel

Populasi adalah sekumpulan entitas yang lengkap yang dapat terdiri dari orang, kejadian, atau benda yang memiliki sejumlah karakteristik yang umum. Populasi tersusun atas elemen-elemen (Wibisono, 2003). Sedangkan Sekaran (2003) menjelaskan bahwa populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin peneliti investigasi. Dalam Penelitian ini populasi Penelitian adalah seluruh karyawan LAZ DSNI Amanah Batam yang berjumlah 80 orang. Karyawan tersebut terdiri dari karyawan inti LAZ DSNI Amanah dan karyawan yang ditempatkan di unit bisnis yang dikelola oleh LAZ DSNI Amanah. Dalam hal ini populasi penelitian juga menjadi sampel dan pengambilan data dilakukan secara sensus.

C. Instrumen Penelitian

Data dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang dikemas dalam dua bagian: bagian pertama tentang karakteristik responden dan bagian kedua tentang persepsi responden tentang variabel yang diteliti. Pertanyaan disajikan dalam bentuk pernyataan yang dirancang sesuai dengan indikator pada setiap dimensi variabel dan jawaban responden disusun dengan pilihan skala 5 berdasarkan skala Likert.

Pengukuran terhadap seluruh variabel dengan menggunakan skala Likert dengan kriteria pendapat:

- Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
- Setuju (S) diberi skor 4
- Netral (N) diberi skor 3
- Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
- Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

Tabel 3.1. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir pernyataan
Budaya Organisasi	1. Inovasi dan pengambilan resiko	a. Menghargai karyawan yang memiliki inovasi	1,2
	2. Perhatian kerincian	a. Memiliki diskripsi pekerjaan untuk setiap jabatan	3,4
	3. Orientasi hasil	a. Memiliki sistem kontrol dalam pencapaian target	5,6
	4. Orientasi orang	a. Perhatian persoalan karyawan	7,8
	5. Orientasi tim	a. Memiliki program pelatihan untuk membangun tim kerja	9,10
	6. Keagresifan	a. Memiliki Visi dan Misi	11,12
	7. Stabilitas	a. Memiliki peraturan yang membuat rasa bangga karyawan	13,14
	Sumber: Robbins (2008), dimodifikasi sesuai keperluan Penelitian		
Gaya Kepemimpinan	1. Kepemimpinan direktif	a. Menjelaskan tugas dengan rinci b. Menetapkan hubungan kerja c. Menggunakan hadiah sebagai perangsang	1,2 3,4 5,6
	2. Kepemimpinan suportif	a. Kemampuan memotivasi b. Memberi kesempatan karyawan berpendapat c. Memberikan rangsangan kepada karyawan untuk berkarya	7,8 9,10 11,12
	3. Kepemimpinan partisipatif	a. Penekanan hubungan interpersonal b. Perhatian pada komunikasi pribadi c. Perhatian pada komunikasi kelompok	13,14 15,16 17,18
	Sumber: Robbins (2008), dimodifikasi sesuai keperluan Penelitian		
Kompensasi	1. Upah	a. Memberi rasa cukup b. Dirasakan adil c. Dirasakan kompetitif	1 2 3
	2. Fasilitas	a. Memberi rasa nyaman b. Dirasakan adil c. Dirasakan kompetitif	4 5 6
	3. Pengembangan diri	a. Kesempatan belajar b. Peluang promosi c. Kenaikan upah / fasilitas	7 8 9
	Sumber: Malthis dan Jackson (2006) dimodifikasi sesuai Penelitian		

Kepuasan Kerja	1. Sifat pekerjaan	a. Pekerjaan menarik bagi karyawan b. Pekerjaan menantang bagi karyawan	1 2,3
	2. Pengawasan	a. Laporan pekerjaan b. Kebebasan melaksanakan pekerjaan	4 5,6
	3. Bayaran saat ini	a. Upah b. Fasilitas yang diterima c. Bonus	7 8 9
	4. Peluang promosi	a. Peluang promosi b. Sistem promosi dirasakan adil	10,11 12
	5. Hubungan dengan rekan kerja	a. Hubungan karyawan terbina dengan baik b. Kerjasama karyawan	13,14 15
	Sumber: Mangkunegara (2009), dimodifikasi sesuai kebutuhan Penelitian		

D. Prosedur Pengambilan Data

Untuk memperoleh data yang lengkap dan teliti, digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut.

1. Data Primer

- a) Wawancara, mengadakan wawancara dan tanya jawab secara langsung dengan manajer Sumber Daya Insani (SDI) LAZ DSNI Amanah yang terkait dengan obyek penelitian.
- b) Daftar Pertanyaan (Kuisisioner), mengajukan pertanyaan melalui daftar pertanyaan pada seluruh responden. Untuk memastikan bahwa kuisisioner yang digunakan valid dan reliabel, kuisisioner yang dikembangkan diujicobakan untuk melihat validitasnya (dengan menggunakan *Pearson product moment* dan reliabilitasnya (dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*).

2. Data Sekunder,

Studi dokumentasi dari dokumen dan catatan-catatan yang diperoleh dari LAZ DSNI Amanah Batam yaitu: Laporan Tahunan LAZ DSNI Amanah Batam Tahun 2009, *Company Profile* LAZ DSNI Amanah Batam 2009, Bahan Materi Training, dan beberapa brosur produk LAZ DSNI Amanah Batam.

E. Pengujian Instrumen

Sampel uji dilakukan pada 20 responden dari populasi yang sama. Data ditabulasikan dalam exell, kemudian diolah dengan SPSS 17.

1. Uji Validitas

Instrumen penelitian yang baik harus valid dan reliabel (Sugiyono, 2008). Instrumen yang valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Uji validitas terhadap kuesioner yang telah dipersiapkan dilakukan dengan formula Pearson *product moment*, yang rumusnya sebagai berikut.

$$r = \frac{N (\sum xy) - (\sum x \sum y)}{\{ [N \sum x^2 - (\sum x)^2] \cdot [N \sum y^2 - (\sum y)^2] \}^{1/2}} \quad (1)$$

Keterangan :

x = skor tiap-tiap variabel

y = skor total tiap responden

N = jumlah responden

Dengan jumlah sampel sebanyak 20, maka butir-butir yang dinyatakan valid adalah butir-butir yang mempunyai koefisien korelasi (r -hitung) di atas 0,444 (r kritis). Hasil uji validitas disajikan dalam Tabel 3.2.

Pada Tabel 3.2 diketahui bahwa terdapat sembilan butir pertanyaan yang memiliki nilai *corrected item-total correlations* dibawah 0.444, yaitu butir X1.2a, X1.3b dan X1.6b pada variabel budaya organisasi, butir X2.2f dan X2.3a pada variabel gaya kepemimpinan, dan empat butir pertanyaan yang yaitu butir Y1.b, Y2.c, Y4.b dan Y5.b pada variabel kepuasan kerja.

Hal ini berarti ke-semilan butir pertanyaan tersebut dikeluarkan dari kuesioner karena dianggap tidak mampu mengukur apa yang diinginkan dan tidak dapat mengungkap data variabel yang diteliti secara tepat. Sedangkan butir-butir pertanyaan lainnya dinyatakan valid sehingga dapat dipergunakan.

Secara teoritik butir pertanyaan yang tidak valid (setelah diuji validitas) akan dikeluarkan dari pertanyaan kuesioner penelitian. Setelah mengeluarkan butir yang tidak valid, butir-butir pertanyaan yang tersisa diuji kembali. Tabel 3.3 menyajikan hasil uji coba validitas setelah butir pertanyaan tidak valid dikeluarkan dari kuesioner penelitian.

Tabel 3.2 Hasil Pengujian Validitas Instrumen
($r\text{-tabel} = 0,444$)

Variabel Budaya Organisasi			Variabel Kompensasi		
Butir	r-hitung	Keterangan	Butir	r-hitung	Keterangan
X1.1a	0,547	Valid	X3.1a	0,625	Valid
X1.1b	0,576	Valid	X3.1b	0,560	Valid
X1.2a	0,390	Tidak Valid	X3.1c	0,673	Valid
X1.2b	0,610	Valid	X3.2a	0,681	Valid
X1.3a	0,521	Valid	X3.2b	0,583	Valid
X1.3b	0,238	Tidak Valid	X3.2c	0,524	Valid
X1.4a	0,686	Valid	X3.3a	0,691	Valid
X1.4b	0,807	Valid	X3.3b	0,475	Valid
X1.5a	0,643	Valid	X3.3c	0,724	Valid
X1.5b	0,677	Valid			
X1.6a	0,523	Valid			
X1.6b	0,250	Tidak Valid			
X1.7a	0,745	Valid			
X1.7b	0,688	Valid			
Variabel Gaya Kepemimpinan			Variabel Kepuasan Kerja		
Butir	r-hitung	Keterangan	Butir	r-hitung	Keterangan
X2.1a	0,598	Valid	Y1.a	0,649	Valid
X2.1b	0,611	Valid	Y1.b	0,397	Tidak Valid
X2.1c	0,570	Valid	Y1.c	0,540	Valid
X2.1d	0,792	Valid	Y2.a	0,698	Valid
X2.1e	0,565	Valid	Y2.b	0,571	Valid
X2.1f	0,450	Valid	Y2.c	0,378	Tidak Valid
X2.2a	0,864	Valid	Y3.a	0,820	Valid
X2.2b	0,695	Valid	Y3.b	0,711	Valid
X2.2c	0,629	Valid	Y3.c	0,519	Valid
X2.2d	0,801	Valid	Y4.a	0,715	Valid
X2.2e	0,523	Valid	Y4.b	0,407	Tidak Valid
X2.2f	-0,153	Tidak Valid	Y4.c	0,704	Valid
X2.3a	0,234	Tidak Valid	Y5.a	0,571	Valid
X2.3b	0,617	Valid	Y5.b	0,421	Tidak Valid
X2.3c	0,690	Valid	Y5.c	0,487	Valid
X2.3d	0,564	Valid			
X2.3e	0,716	Valid			
X2.3f	0,780	Valid			

Tabel 3.3 Hasil Pengujian Kembali Validitas Instrumen
($r\text{-tabel} = 0,444$)

Variabel Budaya Organisasi			Variabel Kompensasi		
Butir	r-hitung	Keterangan	Butir	r-hitung	Keterangan
X1.1a	0,547	Valid	X3.1a	0,640	Valid
X1.1b	0,559	Valid	X3.1b	0,605	Valid
X1.2b	0,607	Valid	X3.1c	0,687	Valid
X1.3a	0,548	Valid	X3.2a	0,704	Valid
X1.4a	0,696	Valid	X3.2b	0,603	Valid
X1.4b	0,788	Valid	X3.2c	0,532	Valid
X1.5a	0,623	Valid	X3.3a	0,681	Valid
X1.5b	0,666	Valid	X3.3b	0,451	Valid
X1.6a	0,500	Valid	X3.3c	0,747	Valid
X1.7a	0,721	Valid			
X1.7b	0,658	Valid			
Variabel Gaya Kepemimpinan			Variabel Kepuasan Kerja		
Butir	r-hitung	Keterangan	Butir	r-hitung	Keterangan
X2.1a	0,595	Valid	Y1.a	0,639	Valid
X2.1b	0,577	Valid	Y1.c	0,539	Valid
X2.1c	0,566	Valid	Y2.a	0,664	Valid
X2.1d	0,782	Valid	Y2.b	0,609	Valid
X2.1e	0,577	Valid	Y3.a	0,810	Valid
X2.1f	0,455	Valid	Y3.b	0,729	Valid
X2.2a	0,856	Valid	Y3.c	0,571	Valid
X2.2b	0,706	Valid	Y4.a	0,701	Valid
X2.2c	0,649	Valid	Y4.c	0,672	Valid
X2.2d	0,805	Valid	Y5.a	0,545	Valid
X2.2e	0,549	Valid	Y5.c	0,463	Valid
X2.3b	0,613	Valid			
X2.3c	0,738	Valid			
X2.3d	0,522	Valid			
X2.3e	0,720	Valid			
X2.3f	0,794	Valid			

Berdasarkan hasil pengujian seperti yang disajikan Tabel 3.3 terlihat bahwa seluruh butir pertanyaan dari masing-masing variabel penelitian telah valid, sehingga kuisioner layak untuk digunakan sebagai pengukur masing-masing variabel.

2. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas ialah uji untuk mengetahui sejauhmana konsistensi hasil penelitian jika kegiatan tersebut dilakukan berulang-ulang. Uji reliabilitas terhadap kuesioner yang telah dipersiapkan dilakukan dengan rumus *Cronbach's coefficient alpha*, yaitu uji untuk instrumen bukan tes yang skor dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2008).

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right] \quad (2)$$

Keterangan :

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = jumlah butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians butir

σ_t^2 = varians total

Cronbach's coefficient alpha dapat diartikan sebagai hubungan positif antara pernyataan satu dengan yang lainnya. Reliabilitas suatu instrumen

dapat diterima apabila memiliki koefisien reliabilitas minimal 0,5. Hal ini berarti bahwa instrumen dapat digunakan sebagai pengumpul data yang handal jika telah memiliki koefisien reliabilitas besar atau sama dengan 0,5 (Sugiyono, 2008).

Tabel 3.4 menyajikan hasil pengujian reliabilitas untuk ke-empat variabel penelitian.

Tabel 3.4 Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Item	Koefisien Cronbach's Alpha	Keterangan
Budaya Organisasi	11	0,876	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	16	0,924	Reliabel
Kompensasi	9	0,904	Reliabel
Kepuasan Kerja	11	0,884	Reliabel

Sumber: Data primer, diolah dengan SPSS 17

Dari Tabel 3.4 dapat dilihat bahwa hasil uji reliabilitas pada seluruh variabel menunjukkan nilai $> 0,5$ yang berarti bahwa atribut pada variabel tersebut sudah konsisten dan dapat dipercaya (*reliable*) serta dapat digunakan untuk proses penelitian.

F. Metode Analisis Data

Data yang berhasil dikumpulkan dalam penelitian ini dijelaskan dengan menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensial. Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan sebaran jawaban responden terhadap sikap indikator dalam variabel (budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompensasi,

dan kepuasan kerja). Selain itu, statistik inferensial digunakan untuk menguji hipotesa penelitian sebagai berikut.

- Uji serentak dengan uji F
- Uji parsial dengan Uji t
- Koefisien determinasi (R^2)

1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang berfungsi digunakan untuk mendiskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku umum (Sugiyono, 2009). Dalam statistik deskriptif ini data disajikan dalam bentuk tabel frekuensi. Penjelasan setiap variabel dijelaskan berdasarkan modus pada skala likert.

2. Uji Asumsi Klasik

Karakter data penelitian menentukan teknik analisis data yang akan digunakan untuk membuktikan atau menguji hipotesis, oleh karena itu sebelum pelaksanaan analisis data yang menguji hipotesis dilakukan pemeriksaan atau pengujian terhadap data tersebut. Pengujian persyaratan analisis data adalah sebagai berikut:

a. Normalitas Data

Syarat data yang layak untuk diuji adalah data tersebut harus terdistribusi normal. Uji ini digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen, variabel dependen ataupun keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah berdistribusi

normal atau mendekati normal. Uji normalitas data dilakukan dengan histogram dan grafik PP-Plot.

b. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Model yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Cara untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar *Scatterplot* model tersebut.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik tidak terdapat korelasi antar variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi, salah satu caranya adalah, dengan melihat besarnya nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF).

3. Analisis Statistik

Untuk mengetahui pengaruh atau hubungan variabel bebas dan variabel tidak bebas digunakan metode regresi berganda.

Rumus regresinya adalah:

$$Y_i = a + b_1 X_{i1} + b_2 X_{i2} + b_3 X_{i3} + \epsilon_i \quad (3)$$

dimana:

Y_i = Kepuasan Karyawan

a = Konstanta

$b_{1,2,3}$ = Koefisien Regresi

X_{i1} = Budaya Organisasi

X_{i2} = Gaya Kepemimpinan

X_{i3} = Kompensasi

ϵ_i = epsilon (standar error)

Uji t (secara parsial)

Tes uji secara parsial menguji setiap variabel bebas ($X_{1,2,3}$) apakah mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel tidak bebas (Y) dengan bentuk pengujian sebagai berikut:

- $H_0 : b_1 = 0$,

Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari masing-masing variabel ($X_{1,2,3}$) terhadap variabel tidak bebas (Y).

- $H_a : b_1 \neq 0$,

Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari masing-masing variabel ($X_{1,2,3}$) terhadap variabel tidak bebas (Y).

Dengan menggunakan taraf kesalahan (α) 5% dan derajat kebebasan (n-k), kemudian t hitung dibandingkan dengan t tabel untuk menguji signifikansi dengan teori pengambilan keputusan sebagai berikut.

- H_0 diterima jika $t_{hitung} < t_{tabel}$,

Tidak ada pengaruh positif dan signifikan $X_{1,2,3}$ terhadap Y

- H_a diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$

Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan $X_{1,2,3}$ terhadap Y .

Uji F (uji serentak)

Uji F statistik digunakan untuk menguji keberartian pengaruh dari seluruh variabel bebas $X_{1,2,3}$ secara bersama-sama (serentak) terhadap variabel tidak bebas Y .

Hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

- $H_o : b_1, b_2, b_3 = 0$,

Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama dari seluruh variabel bebas $X_{1,2,3}$ terhadap variabel tidak bebas Y .

- $H_a : b_1, b_2, b_3 \neq 0$,

Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama dari seluruh variabel bebas $X_{1,2,3}$ terhadap variabel tidak bebas Y .

Kriteria pengambilan keputusannya adalah:

- H_o diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$
- H_a diterima jika $F_{hitung} > F_{tabel}$

Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian kontribusi pengaruh dari seluruh variabel bebas $X_{1,2,3}$ secara bersama-sama terhadap variabel tidak bebas (Y) dapat dilihat dari koefisien determinasi berganda (R^2), dimana $0 < R^2 < 1$.

Hal ini menunjukkan jika nilai R^2 semakin dekat dengan nilai 1 maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas semakin kuat. Sebaliknya jika nilai R^2 semakin dengan dengan nilai 0 maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas semakin lemah.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Pengumpulan Data dan Responden

1. Tingkat Respon Responden

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan LAZ DSNI Amanah yang berjumlah 80 karyawan. Dalam penelitian ini peneliti menyebarkan kuesioner melalui bagian Sumber Daya Insani (SDI) LAZ DSNI Amanah Batam pada 80 karyawan dan seluruh kuesioner yang kembali. Kuisisioner yang disebar ke seluruh karyawan adalah kuisisioner hasil revisi setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen.

Untuk mendalami data sekunder dan hasil penelitian, penulis melakukan wawancara dengan manajer SDI LAZ DSNI Amanah Batam. Peneliti mengajukan beberapa pertanyaan mengenai budaya organisasi, gaya kepemimpinan, model kompensasi, dan hal-hal lain menyangkut kepuasan karyawan.

2. Profil Responden

Profil responden dalam penelitian ini digambarkan berdasarkan jenis kelamin, masa kerja, dan pendidikan terakhir. Pada Tabel 4.1 dapat dilihat bahwa mayoritas responden adalah laki-laki, sudah memiliki masa kerja di atas 3 tahun, dan lulusan SLTA.

Tabel 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Masa Kerja, dan Pendidikan Terakhir

Masa Kerja	Pendidikan	Laki-laki		Perempuan		Total	
		Frek	%	Frek	%	Frek	%
< 1 Tahun	SLTA	8	10,0	6	7,5	14	17,5
	D3	3	3,8	0	0,0	3	3,8
	S1	3	3,8	0	0,0	3	3,8
1-3 Tahun	SLTA	15	18,8	4	5,0	19	23,8
	D3	1	1,3	1	1,3	2	2,5
	S1	5	6,3	3	3,8	8	10,0
> 3 Tahun	SLTA	21	26,3	4	5,0	25	31,3
	D3	0	0,0	3	3,8	3	3,8
	S1	2	2,5	1	1,3	3	3,8
Total		58	72,5	22	27,5	80	100,0

Sumber: data primer, diolah

Berdasarkan Tabel 4.1, menunjukkan bahwa persentase jumlah responden dalam penelitian ini lebih didominasi oleh responden dengan jenis kelamin laki-laki sebesar 72,5%, sedangkan responden dengan jenis kelamin perempuan sebesar 27,5%. Berdasarkan masa kerja responden menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja di bawah 1 tahun sebanyak 17,5%, responden dengan masa kerja lebih dari 1 tahun namun kurang dari 3 tahun sebanyak 36,25%, dan responden dengan masa kerja lebih dari 3 tahun sebanyak 38,75%. Berdasarkan tingkat pendidikan responden sebagaimana disajikan dalam Tabel 4.4, menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden untuk tingkat SLTA sebanyak 68,75%, tingkat pendidikan responden untuk tingkat D3 sebanyak 18,75%, dan tingkat pendidikan responden untuk tingkat S1 sebanyak 12,5%.

B. Deskripsi variabel penelitian

1. Variabel Budaya Organisasi

Dari data yang diperoleh untuk Variabel Budaya Organisasi (X1) dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X1)

NO	PERTANYAAN	Jawaban dalam %				
		STS (%)	TS (%)	N (%)	S (%)	SS (%)
1a	Nurul Islam Grup (NIG) memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki inovasi	0	0	22,5	43,8	33,7
1b	NIG mengembangkan produk-produk inovatif	0	0	30,0	62,5	7,5
2b	Tanggungjawab setiap karyawan dideskripsikan secara jelas	0	20,0	0	50,0	30,0
3b	NIG memiliki kontrol dalam pencapaian hasil	0	8,8	7,5	55,0	28,7
4a	NIG memberikan perhatian kepada persoalan yang dihadapi setiap karyawan	5,0	20,0	8,8	53,8	12,5
4b	Pimpinan membantu menyelesaikan konflik antar karyawan yang terjadi	5,0	43,8	0	31,2	20,0
5a	NIG membangun program pelatihan untuk membangun tim kerja yang baik	0	0	11,2	45,0	43,8
5b	Keputusan strategis NIG ditetapkan dengan melibatkan karyawan	0	20,0	15,0	58,8	6,2
6a	Visi dan Misi NIG Amanah telah difahami oleh semua karyawan	0	0	5,0	88,8	6,2
7a	Saya merasa bangga bekerja di NIG	0	0	26,2	55,0	18,8
7b	Saya memahami peraturan perusahaan NIG	0	0	22,5	62,5	15,0

Sumber: Data primer, diolah

Tabel 4.2 menunjukkan karyawan yang setuju dan sangat setuju lebih dari 60% untuk hampir semua indikator variabel budaya organisasi. Untuk dimensi inovasi dan pengambilan resiko, karyawan yang bersikap setuju dan sangat setuju mencapai 77,5% (butir 1a) dan 70% (butir 1b). Untuk dimensi perhatian pada hal yang rinci, karyawan yang bersikap setuju dan sangat setuju sebanyak

80% (butir 2b). Untuk perhatian pada hasil, karyawan yang bersikap setuju dan sangat setuju sebanyak 83,7%(butir 3b). Untuk perhatian pada orang dibagi dalam dua indikator yaitu untuk indikator lembaga memperhatikan kepentingan karyawan, karyawan yang bersikap setuju dan sangat setuju sebanyak 66,3% (butir 4a) dan untuk pimpinan membantu menyelesaikan konflik karyawan, karyawan yang bersikap setuju dan sangat setuju sebanyak 51,2% (butir 4b). Untuk dimensi perhatian pada tim karyawan yang bersikap setuju dan sangat setuju sebanyak 88,8% (butir 5a) dan 65% (butir 5b). Untuk dimensi keagresifan karyawan yang bersikap setuju dan sangat setuju sebanyak 95% (butir 6a). Untuk dimensi stabilitas karyawan yang bersikap setuju dan sangat setuju sebanyak 73,8% (butir 7a) dan 77,5% (butir 7b).

Hal yang unik terjadi pada indikator perhatian kepada orang. Sikap karyawan yang memilih setuju dan sangat setuju pada butir pertanyaan pimpinan membantu menyelesaikan konflik yang terjadi pada karyawan hanya sebanyak 51,2% merupakan persentase terendah dibandingkan indikator lain. Masih dalam indikator yang sama, sikap karyawan yang memilih setuju dan sangat setuju pada butir pertanyaan lembaga membantu memberikan perhatian pada persoalan karyawan sebanyak 66,3%.

2. Variabel Gaya Kepemimpinan

Dari data yang diperoleh untuk Variabel Gaya Kepemimpinan (X2) dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut ini.

Tabel 4.3 Diskripsi Variabel Kepemimpinan (X2)

NO	PERTANYAAN	Jawaban				
		STS (%)	TS (%)	N (%)	S (%)	SS (%)
1a	Pimpinan saya menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan kelompok	0	0	5,0	67,5	27,5
1b	Pemimpin saya memberitahukan tentang bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan	0	0	40,0	43,8	16,2
1c	Pemimpin saya menetapkan hubungan kerja yang jelas antara satu orang dengan orang lain	0	0	27,5	41,2	31,3
1d	Pemimpin saya melakukan instruksi yang jelas kepada para pegawai	0	0	7,5	72,5	20,0
1e	Pemimpin saya mengatakan kepada para pegawai bagaimana caranya mendapatkan hadiah	12,5	38,8	31,2	6,2	11,3
1f	Pemimpin saya menggunakan hadiah kepada para pegawai agar mereka selalu bersemangat bekerja	17,5	31,3	27,5	16,2	7,5
2a	Pimpinan saya menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat kerja pegawai	0	16,2	37,5	42,5	3,8
2b	Pemimpin saya berupaya mengembangkan suasana bersahabat	0	3,8	32,5	42,5	21,2
2c	Pemimpin saya memberi kesempatan kepada para pegawai untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya	0	7,5	30,0	28,8	33,7
2d	Pemimpin saya memperhatikan konflik-konflik yang terjadi pada anggota kelompok pegawai	0	0	36,3	32,5	31,3
2e	Pemimpin saya memberi hadiah kepada para pegawai agar mereka selalu bersemangat kerja	5,0	36,2	35,0	6,3	17,5
3b	Pemimpin saya bekerjasama dengan anggota kelompok untuk menyusun tugasnya masing-masing	0	6,2	41,3	40,0	2,5
3c	Pemimpin saya menggunakan partisipasi dari anggota kelompok untuk melancarkan komunikasi antar pegawai	0	8,8	27,5	52,5	11,2
3d	Pemimpin saya memperhatikan kerja kelompok dari pada anggota kelompok pegawai	0	12,5	51,3	33,8	2,5
3e	Pemimpin saya memberi kesempatan kepada para pegawai untuk mendiskusikan masalah-masalah dengan pimpinan	0	20,0	32,5	38,7	8,8
3f	Pemimpin saya memberikan perhatian pada kelompok yang tidak sukses dalam kerja	0	0	37,5	48,8	13,7

Sumber: Data primer, diolah

Tabel 4.3 menunjukkan jumlah karyawan yang bersikap setuju dan sangat setuju di bawah 50% terjadi pada butir-butir berikut.

1. Butir 1e pertanyaan pimpinan saya mengatakan kepada saya bagaimana acara mendapatkan hadiah sebanyak 17,5%.
 2. Butir 1f pertanyaan pimpinan saya menggunakan hadiah kepada para pegawai agar mereka selalu bersemangat bekerja sebanyak 23.7%.
 3. Butir 2a pertanyaan pimpinan saya menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat kerja pegawai sebanyak 46,3%.
 4. Butir 3b pernyataan pemimpin saya bekerjasama dengan anggota kelompok untuk menyusun tugasnya masing-masing sebanyak 42,5%.
 5. Butir 3d pernyataan pemimpin saya memperhatikan kerja kelompok dari pada anggota kelompok pegawai sebanyak 36,3%.
 6. Butir 3e pernyataan pemimpin saya memberi kesempatan kepada para pegawai untuk mendiskusikan masalah-masalah dengan pimpinan sebanyak 47,5%.
3. Variabel Kompensasi

Dari data yang diperoleh untuk Variabel Kompensasi (X3) dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4 Diskripsi Variabel Kompensasi (X3)

NO	PERTANYAAN	Jawaban				
		STS (%)	TS (%)	N (%)	S (%)	SS (%)
1a	Upah yang saya terima saat ini membuat saya merasa nyaman bekerja di NIG	0	23,7	20,0	47,50	8,8
1b	Upah yang diterima antar karyawan sudah menggambarkan keadilan internal di NIG	0	0	52,5	41,2	6,3
1c	Upah yang saya terima saat ini lebih baik dibandingkan upah yang diberikan lembaga sejenis pada posisi seperti saya	0	10,0	45,0	38,7	6,3
2a	Fasilitas yang saya terima saat ini cukup untuk saya merasa nyaman bekerja di NIG	0	6,3	26,2	56,3	11,2
2b	Fasilitas yang diterima antar karyawan sudah menggambarkan keadilan internal di NIG	0	0	45,0	50,0	5,0
2c	Fasilitas yang saya terima saat ini lebih baik dibandingkan upah yang diberikan lembaga sejenis pada posisi seperti saya	0	3,8	41,2	53,8	1,2
3a	Saya memiliki banyak kesempatan untuk belajar	0	0	0	72,5	27,5
3b	Saya memiliki peluang mendapatkan jabatan yang lebih tinggi di kemudian dari yang saya dapatkan saat ini	0	0	36,2	40,0	23,8
3c	Saya puas dengan kenaikan upah dan fasilitas yang diterima selama ini	0	21,2	36,3	35,0	7,5

Sumber: Data primer, diolah

Dari Tabel 4.4 dapat dideskripsikan sebagai berikut.

1. Pada indikator upah membuat nyaman (butir 1a) karyawan yang bersikap setuju dan sangat setuju sebanyak 56,3%, sedangkan pada indikator fasilitas membuat nyaman karyawan (butir 2a) karyawan yang bersikap setuju dan sangat setuju sebanyak 67,5%.
2. Pada indikator pemberian upah dirasakan adil (butir 1b) karyawan yang bersikap setuju dan sangat setuju sebanyak 47,5%, sedangkan pada indikator pemberian fasilitas dirasakan adil karyawan yang bersikap setuju dan sangat setuju sebanyak 55%.

3. Pada indikator pemberian upah sudah menunjukkan daya saing terhadap upah lembaga sejenis (butir 1c) karyawan yang bersikap setuju dan sangat setuju sebanyak 45%, sedangkan untuk indikator pemberian fasilitas sudah menunjukkan daya saing terhadap fasilitas yang diberikan oleh lembaga sejenis karyawan yang bersikap setuju dan sangat setuju sebanyak 55%.
 4. Pada dimensi kesempatan berkembang ada hal yang menarik terjadi pada indikator kesempatan untuk belajar karyawan yang menyatakan setuju dan sangat setuju sebanyak 100%. Sementara itu pada indikator kesempatan promosi karyawan yang menyatakan setuju dan sangat setuju sebanyak 63,8%. Pada indikator kepuasan terhadap kenaikan upah dan fasilitas karyawan yang bersikap setuju dan sangat setuju sebanyak 42,5%.
4. Variabel Kepuasan Kerja

Dari data yang diperoleh untuk Variabel Kepuasan Kerja (Y) dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut ini.

Tabel 4.5 Diskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y)

NO	PERTANYAAN	Jawaban				
		STS (%)	TS (%)	N (%)	S (%)	SS (%)
1a	Pekerjaan yang saya lakukan di NIG menarik	0	0	2,5	71,3	26,2
1c	Saya bersemangat menyelesaikan setiap pekerjaan yang dibebankan kepada saya	0	0	15,0	61,2	23,8
2a	Saya senang membuat laporan atas pekerjaan yang saya lakukan	0	0	6,2	83,8	10,0
2b	Saya harus bekerja mengikuti standar kerja yang sangat ketat	0	0	15,0	52,5	32,5
3a	Upah yang diterima membuat saya semangat untuk bekerja	0	16,2	30,0	45,0	8,8
3b	Fasilitas yang saya terima membuat saya nyaman untuk bekerja	0	2,5	45,0	43,7	8,8
3c	Bonus atau insentif diberikan manakala saya mengerjakan tugas dengan sangat baik	0	15,0	63,7	10,0	11,3
4a	Saya memiliki peluang untuk mendapatkan promosi	0	0	57,5	33,8	8,7
4c	Promosi yang ada selama ini di NIG telah saya rasakan adil	0	0	68,8	22,5	8,7
5a	Hubungan antar karyawan NIG kondusif	0	13,8	18,7	51,3	16,2
5c	Rekan sekerja memiliki sikap kooperatif	0	0	6,2	61,3	32,5

Sumber : Data primer, diolah

Dari Tabel 4.5 menunjukkan karyawan yang bersikap setuju dan sangat setuju lebih dominan pada dimensi pekerjaan yang menarik (butir 1a dan butir 1b), dimensi pengawasan (butir 2a dan butir 2b), serta dimensi hubungan sesama karyawan (butir 5a dan butir 5c). Sedangkan karyawan yang bersikap setuju dan sangat setuju jumlahnya tidak terlalu dominan untuk dimensi upah (butir 3a, butir 3b, dan butir 3c) dan dimensi kesempatan promosi (butir 4a dan butir 4c).

Untuk butir 3a pertanyaan upah membuat karyawan semangat untuk bekerja karyawan yang bersikap setuju dan sangat setuju sebanyak 53,8%. Untuk butir 3b pertanyaan fasilitas yang diterima membuat karyawan berbahagia karyawan yang bersikap setuju dan sangat setuju sebanyak 52,5%. Untuk butir 3c pertanyaan bonus atau insentif diberikan manakala karyawan mengerjakan tugas dengan sangat baik karyawan yang bersikap setuju dan sangat setuju sebanyak 21,3%

Untuk butir 4a pertanyaan karyawan memiliki peluang mendapatkan promosi karyawan yang bersikap setuju dan sangat setuju sebanyak 42,5%. Untuk butir 4c pertanyaan promosi yang ada selama ini telah dirasakan adil karyawan yang bersikap setuju dan sangat setuju sebanyak 21,3%.

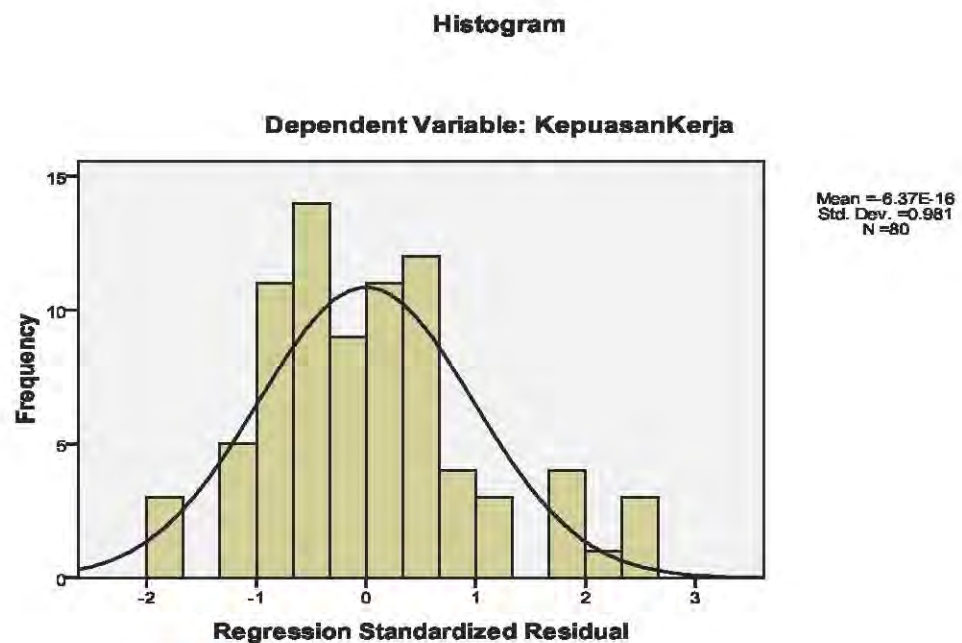
C. Hasil Uji Asumsi Klasik

Untuk dapat menggunakan regresi ganda data yang digunakan harus memenuhi persyaratan asumsi klasik yang terdiri dari empat hal, yaitu (1) normalitas data, (2) heteroskedastisitas, (3) multikolinieritas, dan (4) otokorelasi. Bebas otokorelasi diberlakukan untuk data *time series* sehingga tidak diperlukan dalam Penelitian ini yang menggunakan data *cross-section*. Berikut ini hasil pengujian tiga persyaratan dari asumsi klasik.

1. Normalitas Data

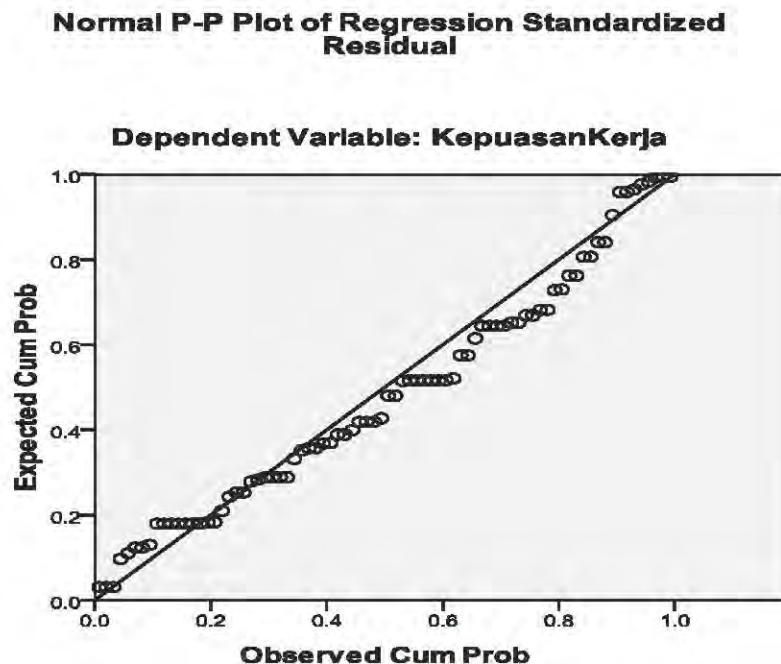
Syarat data yang layak untuk diuji adalah data tersebut harus terdistribusi normal. Uji ini digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen, variabel dependen, ataupun keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak.

Pengujian dapat dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu pendekatan histogram atau dengan pendekatan grafik. Hasil pengolahan dengan menggunakan SPSS 17 didapatkan histogram dan grafik seperti yang dapat dilihat pada Gambar 4.1 dan Gambar 4.2.



Sumber: Gambar, diolah dengan SPSS

Gambar 4.1 Histogram Uji Normalitas Data



Sumber: Gambar diolah dengan SPSS

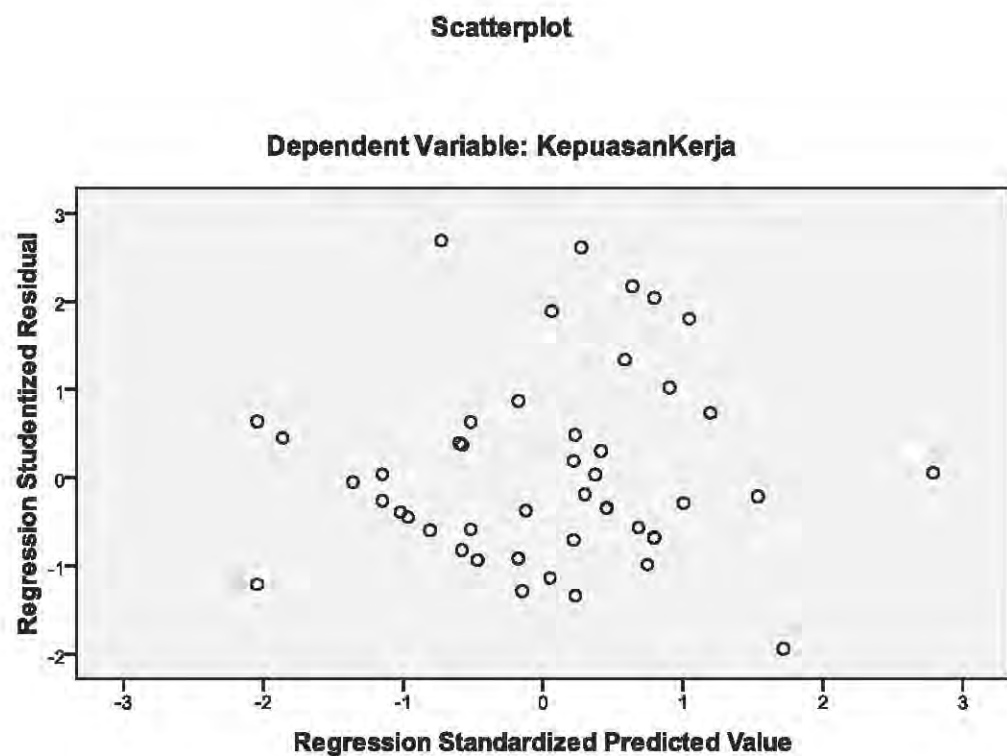
Gambar 4.2 Grafik PP-Plot Uji Normalitas Data

Dari Gambar 4.1 dapat dilihat bahwa variabel kepuasan kerja berdistribusi mendekati normal. Hal ini ditunjukkan oleh distribusi data yang tidak melenceng ke kiri atau melenceng ke kanan. Sedangkan Gambar 4.2 menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan normal. Suatu variabel dapat dikatakan normal jika gambar distribusi titik-titik data menyebar disekitar garis diagonal dan penyebaran titik-titik data searah dengan garis diagonal.

2. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke

pengamatan lain. Pada model yang baik tidak terjadi heteroskedastisitas. Cara untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar *Scatterplot* model tersebut. Model regresi linier berganda terbebas dari asumsi klasik heteroskedastisitas dan layak digunakan dalam penelitian, jika output *Scatterplot* menunjukkan penyebaran titik-titik data yang tidak berpola jelas, serta titik-titik yang menyebar. Pendekatan lain untuk pengujian heteroskedastisitas adalah dengan pendekatan statistik. Dalam penelitian ini digunakan pendekatan grafik. (lihat Gambar 4.3).



Sumber: Gambar diolah dengan SPSS 17

Gambar 4.3 *Scatterplot* Uji Heteroskedastisitas

Penyebaran titik-titik pada Gambar 4.3 menyebar dan tidak menunjukkan pola yang jelas. Berdasarkan hal tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa semua variabel bebas dari pengujian asumsi klasik heteroskedastisitas.

3. Uji Multikolonieritas

Uji multikolineritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Pada model regresi yang baik tidak terdapat korelasi antar variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolineritas di dalam model regresi, salah satu caranya adalah, dengan melihat besarnya nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Model regresi yang bebas multikolineritas mempunyai nilai VIF kurang dari 10 dan mempunyai angka toleransi lebih besar dari 0,1.

Tabel 4.6 Uji Multikolineritas

No	Variabel	Colinierity Statistics		Keterangan
		Tolerance	VIF	
1	Budaya Organisasi	0,123	8,135	Bebas Multikolineritas
2	Gaya Kepemimpinan	0,113	8,837	Bebas Multikolineritas
3	Kompensasi	0,786	1,272	Bebas Multikolineritas

Sumber: Data diolah dengan SPSS 17

Berdasarkan Tabel 4.6, variabel budaya organisasi memiliki nilai *tolerance* $0,0123 > 0,1$ dan VIF $8,135 < 10$ sehingga dapat dinyatakan bebas

multikolonieritas. Hal yang sama juga terjadi pada variabel gaya kepemimpinan yang memiliki nilai *tolerance* $0,113 > 0,1$ dan $VIF\ 8,837 < 10$ sehingga dapat dinyatakan bebas multikolinieritas. Sedangkan variabel kompensasi memiliki nilai *tolerance* $0,786 > 0,1$ dan $VIF\ 1,172 < 10$ sehingga dapat dinyatakan bebas multikolinieritas juga.

D. Pengujian Hipotesis

1. Hipotesis 1

- $H_0 : b_1, b_2, b_3 = 0$

Tidak Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama dari seluruh variabel bebas $X_{1,2,3}$ (Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi) terhadap variabel tidak bebas Y (Kepuasan Kerja).

- $H_a : b_1, b_2, b_3 \neq 0$

Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama dari seluruh variabel bebas $X_{1,2,3}$ (Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi) terhadap variabel tidak bebas Y (Kepuasan Kerja).

Kriteria pengambilan keputusannya adalah:

- H_0 diterima jika $F_{Hitung} < F_{Tabel}$

H_a diterima jika $F_{Hitung} > F_{Tabel}$

Tabel 4.7 memperlihatkan Anova untuk uji F.

Tabel 4.7 Anova

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	855.411	3	285.137	24.821	.000 ^a
	Residual	873.077	76	11.488		
	Total	1728.488	79			

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Bud_Organisasi, Gaya_Kepemimpinan

b. Dependent Variable: KepuasanKerja

Sumber: Data diolah

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa F_{hitung} adalah 24,821 dengan signifikansi nilai F_{hitung} sebesar 0,000 lebih rendah dari 0,05. Sedangkan nilai F tabel pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) adalah 2,74. Oleh karena pada perhitungan $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh signifikan variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja.

Sementara itu uji R^2 (uji koefisien determinasi) yang menjelaskan berapa besar variasi variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi mampu menerangkan variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.8 Uji R^2

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.703 ^a	.495	.475	3.3894	1.982

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Bud_Organisasi, Gaya_Kepemimpinan

b. Dependent Variable: KepuasanKerja

Sumber: Data diolah dengan SPSS 17

Dari Tabel 4.8 dapat dilihat bahwa nilai $R = 0,703$ yang berarti hubungan antara variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja sebesar 70,3%. Artinya hubungannya erat sesuai dengan kriteria berikut.

Tabel 4.9 Hubungan antar Variabel

Nilai R	Interpretasi
0,00 – 0,19	Sangat Tidak Erat
0,20 – 0,39	Tidak Erat
0,40 – 0,59	Cukup Erat
0,60 – 0,79	Erat
0,80 – 0,99	Sangat Erat

Sumber: Situmorang, et all (2010:145)

R^2 sebesar 0,495 atau 49,5%, berarti variasi variabel independen (budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi) mampu menjelaskan variabel dependen (kepuasan kerja) sebesar 49,5%, sementara sisanya sebesar 50,5 % diterangkan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

Sama halnya dengan R^2 , *adjusted R²* sebesar 0,475 berarti variasi variabel independen (budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi) mampu menjelaskan variabel dependen (kepuasan kerja) sebesar 47,5% sementara sisanya sebesar 52,5% diterangkan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam Penelitian ini. Jika variabel lebih dari dua, maka akan lebih tepat menggunakan *adjusted R²*.

Namun demikian, di dalam variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi masih terdapat variabel laten yang tidak diungkap dalam penelitian ini. Bilamana variabel laten dimunculkan dan instrumen diperbaiki dengan memunculkan indikator variabel laten dalam butir-butir pertanyaan maka diduga akan meningkatkan R^2 atau *adjusted R²*.

2. Hipotesis 2

$$H_0 : b_1 = 0$$

Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari masing-masing variabel ($X_{1,2,3}$) terhadap variabel tidak bebas (Y).

$$H_a : b_1 \neq 0$$

Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari masing-masing variabel ($X_{1,2,3}$) terhadap variabel tidak bebas (Y).

Kriteria pengambilan keputusannya adalah:

H_0 diterima jika $t_{Hitung} < t_{Tabel}$

H_a diterima jika $t_{Hitung} > t_{Tabel}$

Dari Tabel 4.10 dapat dijelaskan bahwa variabel budaya organisasi (X_1) nilai $t_{hitung} (3,402) > t_{tabel} (0,679)$ dan tingkat sigifikansi (0,001) lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja (Y).

Tabel 4.10 Uji t

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	6.337	4.058		1.562	.123		
Bud_Organisasi	.669	.197	.791	3.402	.001	.123	8.135
Gaya_Kepem	-.297	.131	-.548	-2.261	.027	.113	8.837
Kompensasi	.692	.109	.586	6.374	.000	.786	1.272

a. Dependent Variable: KepuasanKerja

Sumber: Data diolah dengan SPSS 17

Pada variabel gaya kepemimpinan (X_2) nilai $t_{hitung} (-2,261) < t_{tabel} (0,679)$ dan tingkat signifikasnsi (0,027) lebih kecil dari 0,05. Angka negatif pada t_{hitung} berarti arah pengaruh variabel gaya kepemimpinan berbeda dengan hipotesis. Dengan demikian H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya tidak terdapat berpengaruh secara positif variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kepuasan kerja (Y).

Pada variabel kompensasi (X_3) nilai $t_{hitung} (6,374) > t_{tabel} (0,679)$ dan tingkat signifikansi (0,000) lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a

diterima. Artinya terdapat berpengaruh secara positif dan signifikan variabel kompensasi (X_3) terhadap variabel kepuasan kerja (Y).

Dari Tabel 4.10 dapat dirumuskan persamaan regresinya sebagai berikut.

$$Y_i = a + b_1 X_{i1} + b_2 X_{i2} + b_3 X_{i3} + \epsilon_i \quad (3)$$

$$Y_i = 6,337 + 0,669 X_{i1} + (-0,297) X_{i2} + 0,692 X_{i3} + \epsilon_i \quad (4)$$

dimana,

Y_i = Variabel Kepuasan Kerja

a = konstanta

X_{i1} = Variabel Budaya Organisasi

X_{i2} = Variabel Gaya Kepemimpinan

X_{i3} = Variabel Kompensasi

ϵ_i = epsilon (standar *error*)

Merujuk pada penjelasan Sugiyono (2008), dari persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

- 1) Kepuasan kerja karyawan akan meningkat apabila budaya organisasi ditingkatkan.
- 2) Kepuasan kerja akan menurun apabila gaya kepemimpinan ditingkatkan.
- 3) Kepuasan kerja akan meningkat apabila kompensasi ditingkatkan.

Koefisien regresi untuk budaya organisasi (X_1) dan koefisien regresi untuk kompensasi (X_3) lebih besar dibandingkan koefisien regresi untuk gaya kepemimpinan (X_2) diharga mutlak 0,297, dengan demikian peningkatan

secara bersama-sama variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Arah pengaruh yang berbeda pada variabel gaya kepemimpinan dapat dijelaskan dengan teori substitusi atau penetralisasi kepemimpinan merujuk pada Tabel 4.11.

E. Pembahasan dan Implikasi

1. Pengaruh Variabel Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya dan sesuai dengan teori yang ada. Dalam penelitian sebelumnya Rosita (2005) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja, baik secara parsial maupun secara bersama memberikan kontribusi pengaruh. Senada dengan penelitian ini adalah penelitian Fuad (2006) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN3 Medan.

Dalam proses pembentukan budaya organisasi karyawan membentuk persepsi subyektif yang utuh tentang organisasi berdasarkan faktor-faktor seperti tingkat toleransi terhadap resiko, perhatian pada hal yang rinci, penekanan pada hasil, penekanan pada orang, penekanan pada tim, keagresifan, serta stabilitas. Persepsi yang baik selanjutnya akan memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang semakin besar dengan semakin kuatnya kultur (Robbins, 2008).

Lebih lanjut, Robbins (2008) menjelaskan bahwa kultur organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Sistem bermakna ini merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. LAZ DSNI Amanah Batam memiliki budaya organisasi yang dituangkan dalam 7 keunggulan pelayanan (*Seven Service Excellent*), yaitu:

1. 7 prinsip karakter pengelola
2. 7 layanan manfaat mudah diakses
3. 7 manfaat program utama
4. 7 sifat ramah pelayanan
5. 7 menit layanan tatap muka
6. 7 hari proses permohonan
7. 7 hari layanan jam kantor

Seven service excellent ini yang membedakan budaya organisasi LAZ DSNI Amanah Batam dengan organisasi sejenis lainnya. Penanaman budaya ini dilakukan melalui berbagai media, seperti musyawarah rutin, pelatihan, dan temu keluarga karyawan (*family gathering*).

Robbins (2008) menjelaskan bahwa konsep budaya organisasi ialah dengan bagaimana karyawan menerima budaya organisasi, bukan masalah apakah karyawan menyukai atau tidak, pemahaman ini sangat penting mengingat budaya organisasi harus dibedakan dengan kepuasan kerja. Sedangkan kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins, 2008). Setiap pekerjaan menuntut interaksi dengan

rekan kerja, atasan-atasan, mengikuti peraturan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasional, memenuhi standar-standar kinerja, menerima kondisi-kondisi kerja yang acap kali kurang ideal, dan lain-lain (Erles, Early, Hulin dalam Robbins 2008).

Terdapat tujuh macam karakteristik utama yang merupakan hakikat budaya organisasi, yaitu: inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kepada kerincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan stabilitas.

Dalam dimensi inovasi, LAZ DSNI Amanah Batam merupakan lembaga amil zakat yang memiliki banyak program inovatif, seperti:

1. Pembinaan Desa Pantai (PDP)

Program ini merupakan kegiatan penempatan da'i (pembimbing dalam agama Islam) sebanyak 35 orang menyebar ke pulau-pulau di sekitar Pulau Batam. Para da'i ini juga dibekali dengan kemampuan membangun ekonomi masyarakat desa pantai, selain menjalankan tugas membina kehidupan spiritual masyarakat desa pantai.

2. Angkutan Pelajar Gratis (APG)

LAZ DSNI Amanah Batam bekerja sama dengan unit *Corporate Social Responsibility* (CSR) beberapa perusahaan besar di Batam menyediakan beberapa bus sebagai sarana angkutan pelajar gratis.

3. Bea Madani

Kegiatan ini merupakan kepedulian LAZ DSNI Amanah pada pendidikan anak Indonesia. Program meliputi rekrutmen orangtua

asuh dan pemberian beasiswa kepada anak yang tidak mampu secara ekonomi untuk melanjutkan studi hingga perguruan tinggi.

4. Kemandirian Ekonomi Insani (KEI)

Merupakan program pemberdayaan ekonomi dengan memberikan permodalan usaha dan bantuan manajemen. Program ini juga merupakan kerjasama LAZ DSNI Amanah dengan Dinas Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dan Koperasi Pemerintah Kota (Pemko) Batam.

5. Budidaya Ternak Sehat (BTS)

Program pemberdayaan komunitas kemandirian masyarakat melalui pemeliharaan hewan ternak dengan prinsip bagi hasil anakan (sistem *paron*). Anak ganjil milik peternak anak genap milik lembaga, sedangkan indukan masih menjadi milik lembaga.

6. PuTraMas (Pusat Transaksi masyarakat)

Mengembangkan sarana transaksi masyarakat untuk transaksi/belanja kebutuhan pokok, kebutuhan sayur, kebutuhan daging/ikan bagi masyarakat. Lembaga juga memberikan dukungan modal usaha mikro bagi yang mampu dalam pengelolaanya.

7. Bantuan Sosial Cepat (BSC)

Program aksi cepat untuk bencana alam atau musibah, seperti banjir, kebakaran, dan lain-lain.

8. Sehat Dhuafa (Shafa)

Program kesehatan berupa bantuan rawat jalan dan rawat inap bagi dhuafa.

9. Solidaritas Kemanusiaan

Melakukan kegiatan seperti: Peduli Palestina, Peduli Tsunami Nangroe Aceh Darussalam (NAD), Peduli Gempa Yogyakarta, Peduli Gempa Padang, dan lain-lain.

10. Bincang Zakat

Merupakan acara rutin bekerjasama dengan media televisi lokal untuk memberikan pencerahan seputar Zakat bagi masyarakat Batam dan sekitarnya.

Adanya sertifikasi ISO 9001:2000 bagi LAZ DSNI Amanah Batam menunjukkan terpenuhinya dimensi stabilitas dan perhatian pada kerincian. Sementara itu visi dan misi yang dimiliki LAZ DSNI Amanah Batam merupakan indikasi terpenuhinya unsur keagresifan. Adapun visi dan misi LAZ DSNI Amanah Batam adalah sebagai berikut.

Visi

Mengangkat harkat para dhuafa dan muzaki, serta berperan dalam keadilan distribusi harta.

Misi

Mewujudkan kemandirian masyarakat dengan memberdayakan para mustahik menjadi muzakki,

Transparan, profesional, dan amanah terhadap pengelolaan dana sehingga menjadi lembaga yang diakui dan terpercaya

Visi dan misi serta *seven service excellence* ini menjadi dasar bagi kuatnya budaya organisasi di LAZ DSNI Amanah. Budaya yang kuat ialah nilai-nilai inti organisasi yang dipegang teguh dan dijunjung bersama-sama (Robbins, 2008). Semakin banyak karyawan yang bisa menerima nilai-nilai tersebut semakin kuat kultur tersebut. Dalam analisis diskriptif variabel budaya organisasi, karyawan yang bersikap sangat setuju dan setuju lebih dominan. Hal ini menunjukkan bahwa LAZ DSNI Amanah memiliki budaya organisasi yang kuat.

Budaya yang kuat menunjukkan kesepakatan yang tinggi antar anggota. Salah satu hasil spesifik dari budaya yang kuat adalah menurunnya tingkat perputaran karyawan (Robbin, 2008). Respon terhadap ketidakpuasan kerja akan menyebabkan 4 kemungkinan: keluar (*exit*), aspirasi (*voice*), kesetiaan (*loyalty*) atau pengabaian (*neglect*).

Dalam dimensi orientasi hasil, LAZ DSNI Amanah Batam memiliki target yang jelas. Di Tahun 2010, lembaga ini memiliki target sebagai berikut:

1. 10 Milyar penghimpunan dana
2. 10 Kantor Cabang di seluruh wilayah
3. 10 *Strategic Business Unit*
4. 200 SPZ sebagai jejaring

Dalam dimensi orientasi tim, LAZ DSNI Amanah Batam secara aktif mengadakan pelatihan untuk karyawan dalam berbagai jenjang, pertemuan rutin mingguan dan bulanan serta upaya lain untuk membangun *teamwork* seperti pelatihan *outbond*.

Sedangkan orientasi pada orang, merupakan dimensi paling rendah menurut skala sikap karyawan LAZ DSNI Amanah Batam. Dari hasil wawancara dengan bagian Sumber Daya Insani (SDI), hasil penelitian ini diakui sebagai hal yang sama dengan yang dirasakan umumnya karyawan LAZ DSNI Amanah. Kesibukan dan keseriusan bekerja mengejar target belum diimbangi dengan perhatian yang cukup kepada karyawan.

2. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian variabel gaya kepemimpinan ini berbeda dengan apa yang dihasilkan oleh Rosita (2005) dan Fuad (2006). Rosita (2005) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja, baik secara parsial maupun secara bersama memberikan kontribusi pengaruh. Senada dengan penelitian ini adalah penelitian Fuad (2006) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN3 Medan.

Sementara itu, Robbins (2008) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu. Sumber pengaruh dapat berasal dari sumber formal dan sumber nonformal. Sumber nonformal didapatkan dari posisinya di dalam organisasi sedangkan sumber nonformal muncul dari luar struktur organisasi.

Dari Tabel 4.2 deskripsi variabel budaya organisasi modus sikap karyawan yang menyatakan setuju dan sangat setuju pada butir 4b pemimpin membantu menyelesaikan konflik yang terjadi pada karyawan hanya sebanyak 51,2%. Dari Tabel 4.2 gaya kepemimpinan modus sikap karyawan yang menyatakan setuju dan sangat setuju pada.

1. butir 1e pemimpin saya mengatakan kepada para pegawai bagaimana caranya mendapatkan hadiah sebanyak 17,5%
2. butir 1f pemimpin saya menggunakan hadiah kepada para pegawai agar mereka selalu bersemangat bekerja sebanyak 23,7%
3. butir 2a pimpinan saya menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat kerja pegawai sebanyak 46,3%
4. butir 3b pemimpin saya bekerjasama dengan anggota kelompok untuk menyusun tugasnya masing-masing sebanyak 42,5%
5. butir 3d pemimpin saya memberi kesempatan kepada para pegawai untuk mendiskusikan masalah-masalah dengan pimpinan sebanyak 36,3%
6. butir 3e pemimpin saya memberikan perhatian pada kelompok yang tidak sukses dalam kerja sebesar 47,5%

Rendahnya modus ini menggambarkan sikap karyawan yang kurang puas terhadap pemimpin. Temuan ini merupakan hal yang menarik. Temuan bahwa pemimpin tidak selalu memiliki pengaruh terhadap para pengikutnya tidak mengejutkan. Kepemimpinan hanyalah variabel independen lain dalam keseluruhan model perilaku organisasi, bahkan pada beberapa situasi kepemimpinan mungkin tidak banyak berkontribusi dalam menjelaskan

produktivitas karyawan, ketidakhadiran, perpindahan, kepuasan dan perilaku yang baik (Robbins, 2008).

Lebih jauh Robbins (2008) menjelaskan dua konsep substitusi dan penetralisasi kepemimpinan yang menjelaskan bahwa dalam banyak situasi orang-orang tertentu, pekerjaan, beberapa variabel organisasi, bisa menggantikan kepemimpinan atau menetralkan pengaruh pemimpin terhadap pengikut. Substitusi membuat pengaruh pemimpin tidak hanya tidak mungkin namun juga tidak perlu. Substitusi berfungsi sebagai pengganti pengaruh pemimpin. Karakteristik karyawan yang berpengalaman, terlatih, berorientasi profesional, atau ketidakpedulian terhadap penghargaan organisasi bisa menggantikan atau menetralkan dampak kepemimpinan. Pekerjaan yang secara intrinsik memuaskan bisa membuat kebutuhan akan variabel kepemimpinan tidak terlalu tinggi. Karakteristik organisasi seperti tujuan-tujuan yang eksplisit dan formal, aturan dan prosedur yang ketat, serta kelompok kerja yang kompak juga bisa menggantikan kepemimpinan formal.

Sebuah artikel pro-kontra masalah pengaruh kepemimpinan dari Robbins (2008) menarik untuk disimak. Sebuah pandangan bahwa pemimpin hanyalah atribusi yang dibuat untuk menjelaskan keberhasilan dan kegagalan sebuah organisasi, yang muncul secara kebetulan. Pemimpin adalah mereka yang mendapat pujian atas keberhasilan dan disalahkan atas kegagalan, tetapi mereka sebenarnya hanya memiliki sedikit pengaruh terhadap hasil organisasi.

Hal ini bisa dijelaskan oleh Robbins (2008) dalam bagian Substitusi dan Penetralisasi Kepemimpinan sebagaimana diilustrasikan pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Substitusi dan Penetralisasi Kepemimpinan

Karakteristik penentu	Kepemimpinan Berorientasi Hubungan	Kepemimpinan Berorientasi Tugas
Individual - Pengalaman/pelatihan - Profesionalisme - Ketidakpedulian terhadap penghargaan	Tidak ada pengaruh Menggantikan Menetralkan	Menggantikan Menggantikan Menetralkan
Pekerjaan - Tugas berstruktur tinggi - Memberikan umpanbalik sendiri - Secara instrinsik memuaskan	Tidak ada pengaruh Tidak ada pengaruh Menggantikan	Menggantikan Menggantikan Tidak ada pengaruh
Organisasi - Tujuan-tujuan eksplisit yang diformalisasi - Aturan dan prosedur yang ketat - Kelompok kerja yang kompak	Tidak ada pengaruh Tidak ada pengaruh Menggantikan	Menggantikan Menggantikan Menggantikan

Sumber: Robbins (2008, hal 118)

Apabila melihat modus sikap karyawan yang menyatakan setuju dan sangat setuju rendah pada butir-butir yang menyatakan perhatian pimpinan kepada karyawan pada statistik deskriptif maka dapat dikategorikan kepemimpinan berorientasi tugas. Membandingkan Tabel 4.11 dengan data empiris, dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Karakteristik individual yang terlatih dan profesionalisme menggantikan pengaruh kepemimpinan yang berorientasi tugas.

LAZ DSNI Amanah memiliki program pelatihan untuk karyawan. Tingkat kepuasan karyawan sangat tinggi pada butir pertanyaan yang terkait dengan pelatihan dan pengembangan karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh modus karyawan yang bersikap setuju dan sangat

setuju pada butir-butir pertanyaan terkait pelatihan dan pengembangan karyawan pada statistik deskriptif. Berikut ini contoh program pelatihan dan pengembangan untuk karyawan.

- a. Pelatihan dasar sebagai *'aamil* bagi karyawan, berisi materi yang komprehensif tentang manajemen zakat, aturan dan prosedur organisasi, serta karakteristik dasar *'aamil*.
 - b. Memberikan kesempatan untuk melanjutkan studi ke strata S1 dengan bantuan beasiswa bagi karyawan yang berprestasi.
 - c. Pelatihan kewirausahaan bagi karyawan manajerial untuk memberikan bekal karyawan manajerial bersikap profesional dan memiliki jiwa wirausaha dalam mengembangkan lembaga.
 - d. Pelatihan pengembangan tim kerja dengan pola *outbond*.
2. Karakteristik individual yang memiliki sikap ketidakpedulian terhadap penghargaan menetralkan pengaruh kepemimpinan yang berorientasi tugas.

Modus karyawan yang bersikap setuju dan sangat setuju pada butir-butir pertanyaan terkait dengan hadiah dan penghargaan pimpinan pada statistik deskriptif relatif rendah menunjukkan ketidakpedulian karyawan LAZ DSNI Amanah Batam terhadap penghargaan. Sesuai dengan teori penetralisasi kepemimpinan maka hal ini dapat menetralisasi pengaruh kepemimpinan pada LAZ DSNI Amanah Batam.

3. Pada karakteristik pekerjaan dengan tugas berstruktur tinggi, memberikan umpan balik sendiri, dan secara instrinsik memuaskan dapat menggantikan pengaruh kepemimpinan yang berorientasi tugas.

Modus karyawan yang bersikap setuju dan sangat setuju untuk butir-butir pertanyaan yang terkait dengan pekerjaan yang menarik dan menantang dan nilai instrinsik pekerjaan yang memberi rasa puas cukup tinggi. Melihat pencapaian pengumpulan ZIS LAZ DSNI Amanah Batam yang selalu mengalami tren kenaikan setiap tahunnya mencerminkan struktur tugas yang tinggi. Pekerjaan sebagai *'aamil* memberikan kepuasan yang sangat berarti bagi karyawan LAZ DSNI Amanah Batam. Selain sebagai bentuk pengabdian dan menjalankan perintah Allah, perasaan berarti bagi sesama serta dapat membantu kaum yang lemah membuat nilai instrinsik pekerjaan menjadi memuaskan bagi mereka. Dari segi lain, sebagai lembaga yang berbasis agama, LAZ DSNI Amanah Batam memiliki 7 Prinsip Karakter Pengelola, yaitu:

1. Bekerja adalah pengabdian kepada Allah
2. Bersikap jujur dan adil
3. Santun dan Bijaksana
4. Cerdas dan berwawasan luas
5. Bekerjasama penuh penghargaan
6. Berbagi buat sesama
7. Bersyukur dengan usaha tiada henti

Prinsip ini diritualkan setiap pertemuan mingguan pada seluruh level karyawan. Sesuai teori substitusi keadaan empiris yang telah dijelaskan di atas dapat menggantikan pengaruh kepemimpinan pada LAZ DSNI Amanah Batam.

4. Pada karakteristik organisasi dengan tujuan secara eksplisit yang diformalisasi, aturan dan prosedur yang ketat, dan kelompok kerja yang kompak dapat menggantikan pengaruh kepemimpinan yang berorientasi tugas.

Tujuan LAZ DSNI Amanah secara eksplisit telah diformalkan secara spesifik dan rinci. Dengan menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 prosedur kerja dan aturan-aturan kepegawaian telah disusun dengan baik. Modus karyawan yang bersikap setuju dan sangat setuju untuk butir-butir pertanyaan yang terkait dengan hubungan kerja menunjukkan sangat tinggi. Ketiga hal empiris ini membuktikan teori substitusi bahwa pada karakteristik organisasi dengan tujuan secara eksplisit yang diformalisasi, aturan dan prosedur yang ketat, dan kelompok kerja yang kompak dapat menggantikan pengaruh kepemimpinan yang berorientasi tugas

3. Pengaruh Variabel Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Perdani (2005) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja. Dalam

model lain, Jati, et all (2003) menjelaskan bahwa kepuasan karyawan pada kompensasi material dan kompensasi sosial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kesetiaan karyawan pada organisasi dan prestasi kerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya.

Lebih lanjut, Herzberg menjelaskan tentang Teori Dua Faktor. Teori Dua Faktor menyatakan bahwa kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidak puasan kerja. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan *disatisfier* atau *hygiene factors* dan yang lainnya dinamakan *satisfier* atau *motivators*. *Hygiene factor* meliputi hal-hal seperti: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Jumlah tertentu dari *hygiene factor* diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar seseorang seperti :kebutuhan keamanan dan berkelompok. Jika kebutuhan-kebutuhan ini tidak terpenuhi, seseorang tidak puas. Namun jika besarnya *hygiene factors* memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, seseorang tidak akan kecewa lagi tetapi belum tentu terpuaskan.

Dalam analisis diskriptif variabel kompensasi, tercermin bahwa dimensi upah dan fasilitas sikap karyawan yang menyatakan sangat setuju dan setuju cenderung lebih rendah dibandingkan dimensi pengembangan diri. Mathis & Jackson (2006) menjelaskan bahwa program kompensasi efektif dalam sebuah organisasi memiliki empat tujuan yaitu:

1. Kepatuhan pada hukum dan peraturan yang berlaku
2. Efektifitas biaya bagi organisasi

3. Keadilan internal, eksternal, dan individual bagi para karyawan
4. Peningkatan kinerja bagi organisasi

Sesuai dengan peraturan ketenagakerjaan, maka semua karyawan LAZ DSNI Amanah Batam mendapatkan upah serendah-rendahnya sesuai dengan Upah Minimum Kota (UMK) Batam. Terkait dengan efektifitas bagi organisasi, dalam manajemen zakat alokasi dana operasional yang dapat digunakan untuk operasi lembaga dan upah adalah sebesar 12,5% dari pendapatan. Jadi, peluang untuk memperbesar porsi upah dan distribusi upah sangat bergantung pada peningkatan pendapatan.

Mengacu pada hasil Penelitian, upah yang diterima dan fasilitas yang diperoleh masih dipersepsikan oleh karyawan belum memenuhi unsur keadilan internal maupun kompetitif bila dibandingkan upah yang diterima oleh karyawan di lembaga sejenis atau usaha lain yang berada dalam lingkungan berdekatan. Hal ini ditunjukkan dengan modus karyawan yang bersikap setuju dan sangat setuju ada butir (1b) upah yang diterima karyawan sudah menggambarkan keadilan internal sebesar 47,5% dan butir (2a) upah yang diterima saat ini lebih baik dibandingkan upah yang diberikan lembaga sejenis sebesar 45%. Berdasarkan wawancara dengan bagian SDI LAZ DSNI Amanah Batam lebih dari 50% karyawan mendapatkan upah tidak jauh dari UMK Kota Batam.

Bila dikaitkan dengan sistem bonus atau insentif, modus karyawan yang bersikap setuju dan sangat setuju pada variabel kepuasan kerja (Y) pertanyaan butir (3c) bonus atau insentif diberikan manakala saya mengerjakan tugas dengan baik sebanyak 21,3%. Hal ini menjawab pertanyaan mengapa tingkat

kepuasan karyawan dalam persepsi karyawan sangat rendah untuk dimensi upah dan bonus. Robbins (2008) menjelaskan perlunya variabel kompensasi yang diterima karyawan mencerminkan kontribusi dibandingkan suatu pemberian. Variabel kompensasi dapat dikembangkan dalam berbagai model seperti bonus dan insentif.

Sedangkan untuk dimensi pengembangan diri, semua karyawan yang bersikap sangat setuju dan setuju. Hal ini menunjukkan bahwa LAZ DSNI Amanah Batam memiliki komitmen dalam pengembangan karyawan. Salah satu program yang menarik adalah pemberian subsidi biaya pendidikan untuk jenjang yang lebih tinggi, seperti kuliah S1 untuk karyawan yang berstrata SLTA atau D3.

Lebih jauh, kompensasi merupakan penghargaan organisasi untuk karyawan. Menurut Mathis dan Jackson (2006) penghargaan dapat berupa penghargaan *intrinsik* dan *ekstrinsik*. Penghargaan *intrinsik* berupa pengaruh psikologis dan sosial, sedangkan penghargaan *ekstrinsik* berupa penghargaan moneter dan penghargaan non moneter. Dua tipe penghargaan ini sudah diterapkan di LAZ DSNI Amanah Batam.

4. Perbedaan Pengaruh Variabel Independen melalui Uji Hipotesis secara Simultan dan Secara Parsial

Hasil uji hipotesis secara simultan dan secara parsial menunjukkan perbedaan. Dalam uji hipotesis secara simultan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Akan tetapi dalam uji hipotesis secara parsial hanya variabel budaya organisasi dan kompensasi

yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, sementara variabel gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Menurut Sugiyono (2009) analisis korelasi digunakan untuk mencari arah dan kuatnya hubungan antara dua variabel atau lebih, sedangkan analisis regresi digunakan untuk memprediksikan seberapa jauh perubahan nilai variabel dependen, bila nilai variabel independen diubah.

Secara umum ketiga variabel independen memiliki korelasi yang kuat terhadap variabel dependen. Pengaruh variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja tidak bisa dipisahkan satu sama lain. Akan tetapi dari uji parsial diketahui bahwa kenaikan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan menaikkan tingkat persepsi karyawan terhadap variabel budaya organisasi dan menaikkan tingkat persepsi karyawan terhadap variabel kompensasi saja, sedangkan tingkat persepsi karyawan terhadap variabel gaya kepemimpinan menjadi turun.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan temuan dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, berikut ini akan disimpulkan beberapa hal berkenaan dengan penelitian ini.

1. Secara bersama-sama, terdapat pengaruh positif yang signifikan variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan LAZ DSNI Amanah Batam. Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis yang dirumuskan sebelumnya.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan LAZ DSNI Amanah Batam. Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.
3. Tidak terdapat pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan LAZ DSNI Amanah Batam. Arah pengaruh variabel ini berbeda dengan hipotesis yang dirumuskan. Karena itu hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan LAZ DSNI Amanah Batam. Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.
5. Variabel kompensasi merupakan variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja LAZ DSNI Amanah Batam.

B. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan di atas maka dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut.

1. Budaya Organisasi yang sudah terbangun dengan baik di LAZ DSNI Amanah Batam harus dipelihara menjadi budaya yang kuat (*strong culture*). 7 Pelayanan Unggulan (*Seven Service Excellence*) tetap dipertahankan untuk membangun *strong culture* LAZ DSNI Amanah Batam.
2. Sebagai organisasi nirlaba, LAZ DSNI Amanah Batam dituntut untuk meningkatkan perhatian kepada karyawan. Termasuk dalam peningkatan perhatian ini adalah perlunya peningkatan distribusi perhatian pimpinan kepada karyawan.
3. Perlu dikembangkan pola kompensasi yang memberikan penghargaan kepada individu atau tim kerja yang memerlukan usaha ekstra untuk mencapai target tertentu.
4. Seiring dengan upaya peningkatan pendapatan lembaga, maka tingkat kompensasi untuk seluruh tingkat karyawan didorong untuk bisa memenuhi unsur keadilan internal dan kompetitif dengan lingkungan. LAZ DSNI Amanah Batam dapat mengembangkan pemberian bonus atau insentif untuk karyawan yang mendapatkan upah tidak jauh dari UMK Batam.

5. Diperlukan survey kepuasan karyawan untuk melakukan deteksi dini persoalan karyawan. Selanjutnya pada karyawan yang keluar, sebaiknya mulai dibuat kuisisioner karyawan keluar untuk mengetahui secara obyektif sebab-sebab keluarnya karyawan.
6. Masih diperlukan penelitian lebih lanjut yang terkait dengan variabel laten dari ketiga variabel dalam penelitian ini, mengingat ketiga variabel bebas penelitian baru bisa menjelaskan 47,5% terhadap variabel terikat. Dengan memunculkan variabel laten dimungkinkan koefisien determinasi bisa meningkat.
7. Pada penelitian berikutnya, dapat diteliti pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap prestasi kerja karyawan.

CATATAN WAWANCARA

Lokasi : Kantor LAZ DSNI Amanah Batam, Masjid Nurul Islam
 Kawasan Industri Batamindo, Mukakuning, Sei Bedug, Batam

Responden : Favorita Sri Lestari (General Manajer Departemen Sumber Daya Insani)

Waktu : Kamis, 8 Juli 2010

Wawancara dilakukan dengan pertanyaan yang disusun berdasarkan temuan hasil kuisisioner.
 Disajikan dengan Tabel Hasil Wawancara berikut.

Tabel Hasil Wawancara

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana lembaga memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi?	Sejauh ini, hanya pemilihan karyawan terbaik tahunan dan diumumkan dalam acara ghahtering dengan mendapatkan sertifikat
2	Bagaimana lembaga Batam mengontrol pencapaian target yang telah ditetapkan? Bagaimana sikap pimpinan terhadap capaian departemen yang tidak mencapai target?	Melalui pertemuan rutin setiap hari Rabu, setiap departemen menyampaikan progres pencapaian target. Menekankan agar dilakukan tindakan koreksi untuk mencapai target secepatnya
3	Sejauh mana perhatian pimpinan kepada persoalan karyawan?	Ada perhatian, namun belum dapat dikatakan merata. Perhatian sebatas pada orang-orang terdekat.
4	Bagaimana lembaga mengembangkan SDM yang ada?	Melalui pelatihan rutin, pelatihan untuk materi tertentu yang relevan dengan kebutuhan, bahkan ada beasiswa bagi karyawan untuk melanjutkan ke strata S-1
5	Bagaimana lembaga memberikan upah kepada karyawan?	Sebagian besar masih dalam kisaran UMK Batam, untuk jabatan tertentu sudah ditetapkan besaran gaji sesuai golongan, namun umumnya masih dirasakan kurang kompetitif dibanding LAZ lainnya.
6	Apakah ada insentif atau bonud untuk pencapaian kerja secara khusus?	Tidak ada sama sekali, bahkan untuk proyek tertentu yang memerlukan sumberdaya dan tanggungjawab lebih besar, lembaga belum memikirkan insentif atau bonus.
7	Sejauh mana Seven Service Exellent diterapkan di lembaga?	Untuk departemen tertentu yang terkait dengan pelayanan lagsung dengan muzakki sudah diterapkan, namun untuk unit bisnis lain belum diterapkan dengan konsisten.

8	Bisa dijelaskan 7 prinsip dasar lembaga? Sejauhmana prinsip tersebut dipahami oleh karyawan?	Ya, ada 7 prinsip lembaga yaitu: 1. Bekerja adalah pengabdian kepada Allah 2. Bersikap jujur dan adil 3. Santun dan bijaksana 4. Cerdas dan berwawasan luas 5. Bekerjasama penuh penghargaan 6. Berbagi buat sesama 7. Bersyukur dengan usaha tiada henti Prinsip tersebut diritualkan dalam pertemuan mingguan, pada umumnya sebagian besar karyawan memahami namun lembaga belum bisa mengontrol apakah mereka bisa menerapkan aau tidak?
9	Apakah biaya operasional dan upah lembaga sudah pada porsi 12,5% ?	Belum, masih berkisar 9%. Sehingga sebenarnya masih ada kisaran 3% untuk dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan.
10	Apakah bagian SDI pernah memberikan masukan kepada pimpinan untuk memberikan perhatian lebih baik kepada karyawan?	Sudah pernah disampaikan, namun SDI sekarang bersifat menunggu.
11	Bagaimana hubungan kerja karyawan?	Hubungan kerja sangat baik.

KUISIONER PENELITIAN

Yth. Karyawan di tempat,

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarokatuh,

Bersama ini kami mengharapkan kerjasama Bapak/Ibu/Sdr untuk dapat mengisi kuisisioner penelitian ini dengan sebaik-baiknya. Penelitian ini digunakan semata-mata untuk kepentingan akademis dan masukan bagi pimpinan NIG cq. LAZ DSNI Amanah dalam rangka perbaikan kinerja organisasi. Setelah diisi, agar kuisisioner ini dimasukkan dalam amplop tertutup dan diberikan langsung kepada peneliti melalui Ibu. Favorita.

Atas kerjasama Bapak/Ibu/Sdr, kami sampaikan ucapan terimakasih,

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarokatuh,

Peneliti,

Moch Aminudin Hadi

Petunjuk pengisian kuisisioner :

1. Berilah tanda silang (X) pada pilihan jawaban anda. Mohon agar hanya ada 1 (satu) jawaban pada setiap butir pertanyaan.
2. Setelah selesai mengisi, agar diperiksa kembali untuk memastikan bahwa semua butir pertanyaan sudah dijawab dengan baik.
3. Untuk data diri, agar dapat diisi untuk keperluan pengolahan data.

DATA RESPONDEN

- | | | |
|--------------------|--|-----------------------|
| 1. Nomor responden | : | (diisi oleh peneliti) |
| 2. Nama responden | : | |
| 3. Jabatan | : | |
| 4. Pendidikan | : 1. S1 2. D3 3. SLTA 4. SMP/SD | *) pilih yang sesuai |
| 5. Masa kerja | : 1. Dibawah 1 tahun 2. 1 s/d 3 tahun 3. Di atas 3 tahun | *) pilih yang sesuai |
| 6. Jenis kelamin | : 1. Laki-laki 2. Perempuan | *) silang yang sesuai |

PERTANYAAN

Mohon dapat dijawab butir-butir pertanyaan dengan memberikan tanda silang (X) pada butir jawaban yang sesuai dengan jawaban anda. Setiap butir pertanyaan hanya ada 1 pilihan jawaban.

SS = Sangat Setuju S = Setuju N = Netral TS = Tidak Setuju STS = Sangat Tidak Setuju

Bagian 1

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	N	TS	STS
1	NIG memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki inovasi	5	4	3	2	1
2	NIG mengembangkan produk-produk inovatif	5	4	3	2	1
4	Tanggungjawab setiap karyawan didiskripsikan secara jelas	5	4	3	2	1
5	NIG memiliki kontrol dalam pencapaian hasil	5	4	3	2	1
7	NIG memberikan perhatian kepada persoalan yang dihadapi setiap karyawan	5	4	3	2	1
8	Pimpinan membantu menyelesaikan konflik antar karyawan yang terjadi	5	4	3	2	1
9	NIG membangun program pelatihan untuk membangun tim kerja yang baik	5	4	3	2	1
10	Keputusan strategis NIG ditetapkan dengan melibatkan karyawan	5	4	3	2	1
11	Visi dan Misi NIG Amanah telah difahami oleh semua karyawan	5	4	3	2	1
13	Saya merasa bangga bekerja di NIG	5	4	3	2	1
14	Saya memahami peraturan perusahaan NIG	5	4	3	2	1

Bagian 2

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	N	TS	STS
1	Pimpinan saya menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan kelompok	5	4	3	2	1
2	Pemimpin saya memberitahukan tentang bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan	5	4	3	2	1
3	Pemimpin saya menetapkan hubungan kerja yang jelas antara satu orang dengan orang lain	5	4	3	2	1
4	Pemimpin saya melakukan instruksi yang jelas kepada para pegawai	5	4	3	2	1
5	Pemimpin saya mengatakan kepada para pegawai bagaimana caranya mendapatkan hadiah	5	4	3	2	1

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	N	TS	STS
6	Pemimpin saya menggunakan hadiah kepada para pegawai agar mereka selalu bersemangat bekerja	5	4	3	2	1
7	Pimpinan saya menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat kerja pegawai	5	4	3	2	1
8	Pemimpin saya berupaya mengembangkan suasana bersahabat	5	4	3	2	1
9	Pemimpin saya memberi kesempatan kepada para pegawai untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya	5	4	3	2	1
10	Pemimpin saya memperhatikan konflik-konflik yang terjadi pada anggota kelompok pegawai	5	4	3	2	1
11	Pemimpin saya member hadiah kepada para pegawai agar mereka selalu bersemangat kerja	5	4	3	2	1
14	Pemimpin saya bekerjasama dengan anggota kelompok untuk menyusun tugasnya masing-masing	5	4	3	2	1
15	Pemimpin saya menggunakan partisipasi dari anggota kelompok untuk melancarkan komunikasi antar pegawai	5	4	3	2	1
16	Pemimpin saya memperhatikan kerja kelompok dari pada anggota kelompok pegawai	5	4	3	2	1
17	Pemimpin saya member kesempatan kepada para pegawai untuk mendiskusikan masalah-masalah dengan pimpinan	5	4	3	2	1
18	Pemimpin saya memberikan perhatian pada kelompok yang tidak sukses dalam kerja	5	4	3	2	1

Bagian 3

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	N	TS	STS
1	Upah yang saya terima saat ini membuat saya merasa nyaman bekerja di NIG	5	4	3	2	1
2	Upah yang diterima antar karyawan sudah menggambarkan keadilan internal di NIG	5	4	3	2	1
3	Upah yang anda terima saat ini lebih baik dibandingkan upah yang diberikan lembaga sejenis pada posisi seperti saya	5	4	3	2	1
4	Fasilitas yang saya terima saat ini cukup untuk anda merasa nyaman bekerja di NIG	5	4	3	2	1
5	Fasilitas yang diterima antar karyawan sudah menggambarkan keadilan internal di NIG	5	4	3	2	1
6	Fasilitas yang saya terima saat ini lebih baik dibandingkan upah yang diberikan lembaga sejenis pada posisi seperti saya	5	4	3	2	1
7	Saya memiliki banyak kesempatan untuk belajar	5	4	3	2	1
8	Saya memiliki peluang mendapatkan jabatan yang lebih tinggi di kemudian dari yang Anda dapatkan saat ini	5	4	3	2	1
9	Saya puas dengan kenaikan upah dan fasilitas yang diterima selama ini	5	4	3	2	1

Bagian 4

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	N	TS	STS
1	Pekerjaan yang saya lakukan di NIG menarik	5	4	3	2	1
3	Saya bersemangat menyelesaikan setiap pekerjaan yang dibebankan kepada saya	5	4	3	2	1
4	Saya senang membuat laporan atas pekerjaan yang anda lakukan	5	4	3	2	1
5	Saya harus bekerja mengikuti standar kerja yang sangat ketat	5	4	3	2	1
7	Upah yang diterima membuat saya semangat untuk bekerja	5	4	3	2	1
8	Fasilitas yang anda terima membuat saya nyaman untuk bekerja	5	4	3	2	1
9	Bonus atau insentif diberikan manakala saya mengerjakan tugas dengan sangat baik	5	4	3	2	1
10	Saya memiliki peluang untuk mendapatkan promosi	5	4	3	2	1
12	Promosi yang ada selama ini di NIG telah saya rasakan adil	5	4	3	2	1
13	Hubungan antar karyawan NIG kondusif	5	4	3	2	1
15	Rekan sekerja memiliki sikap kooperatif	5	4	3	2	1

Terimakasih atas kesediaan Anda mengisi kuisioner ini. Kuisioner ini agar dillipat dan dimasukkan dalam amplop tertutup yang sudah disediakan dan dikembalikan kepada peneliti melalui Ibu Favorita

```

GET
FILE='C:\Documents and Settings\Billionaire Teguh\Desktop\pak amin\DATA-TUNING-AMIN.sav'.
COMPUTE BUDAYA_ORGANISASI=(X1.1 + X1.2 + X1.3 + X1.4 + X1.5 + X1.6 + X1.7 + X1.8 + X1.9 + X1.10 + X1.11).
EXECUTE.
COMPUTE GAYA_KEPEMIMPINAN=(X2.1 + X2.2 + X2.3 + X2.4 + X2.5 + X2.6 + X2.7 + X2.8 + X2.9 + X2.10 + X2.11 + X
2.12 + X2.13 + X2.14 + X2
.15 + X2.16).
EXECUTE.
COMPUTE KOMPENSASI=(X3.1 + X3.2 + X3.3 + X3.4 + X3.5 + X3.6 + X3.7 + X3.8 + X3.9 ).
EXECUTE.
COMPUTE KEPUASAN_KERJA=(Y1.1 + Y1.2 + Y1.3 + Y1.4 + Y1.5 + Y1.6 + Y1.7 + Y1.8 + Y1.9 + Y1.10 + Y1.11).
EXECUTE.
SAVE OUTFILE='C:\Documents and Settings\Billionaire Teguh\Desktop\pak amin\DATA-TUNING-AMIN.sav'
/COMPRESSED.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT KEPUASAN_KERJA
/METHOD=ENTER BUDAYA_ORGANISASI GAYA_KEPEMIMPINAN KOMPENSASI
/RESIDUALS DURBIN.

```

Regression

[DataSet1] C:\Documents and Settings\Billionaire Teguh\Desktop\pak amin\DATA-TUNING-AMIN.sav

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMPENSASI BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.703 ^a	.495	.475	3.389	1.982

a. Predictors: (Constant), KOMPENSASI, BUDAYA_ORGANISASI, GAYA_KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KEPUASAN_KERJA

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	855.411	3	285.137	24.821	.000 ^a
Residual	873.077	76	11.488		
Total	1728.488	79			

a. Predictors: (Constant), KOMPENSASI, BUDAYA_ORGANISASI, GAYA_KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KEPUASAN_KERJA

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Std. Error	Beta	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error					Zero-order	Partial	Part
1									
(Constant)	6.337	4.058			1.562	.123			
BUDAYA_ORGANISASI	.669	.197		.791	3.402	.001	.474	.364	.277
GAYA_KEPEMIMPINAN	-.297	.131		-.548	-2.261	.027	.440	-.251	-.184
KOMPENSASI	.692	.109		.586	6.374	.000	.616	.590	.520

a. Dependent Variable: KEPUASAN_KERJA

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1		
BUDAYA_ORGANISASI	.123	8.135
GAYA_KEPEMIMPINAN	.113	8.837
KOMPENSASI	.786	1.272

a. Dependent Variable: KEPUASAN_KERJA

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	BUDAYA_ORGANISASI	GAYA_KEPEMIMPINAN KOMPENSASI
1	1	3.975	1.000	.00	.00	.00
	2	.016	15.755	.12	.02	.05
	3	.007	23.104	.58	.01	.01
	4	.001	59.772	.30	.97	.94

a. Dependent Variable: KEPUASAN_KERJA

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	33.91	49.82	40.64	3.291	80
Residual	-6.292	8.755	.000	3.324	80
Std. Predicted Value	-2.043	2.790	.000	1.000	80
Std. Residual	-1.857	2.583	.000	.981	80

a. Dependent Variable: KEPUASAN_KERJA

CORRELATIONS

/VARIABLES=BUDAYA_ORGANISASI GAYA_KEPEMIMPINAN KOMPENSASI KEPUASAN_KERJA
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

[DataSet1] C:\Documents and Settings\Billionaire Tegu\Desktop\pak amin\DATA-TUNING-AMIN.sav

Correlations

		BUDAYA_ORGANISASI	GAYA_KEPEMIMPINAN	KOMPENSASI	KEPUASAN_KERJA
BUDAYA_ORGANISASI	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 80	.934** .000 80	.332** .003 80	.474** .000 80
GAYA_KEPEMIMPINAN	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.934** .000 80	1 80	.425** .000 80	.440** .000 80
KOMPENSASI	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.332** .003 80	.425** .000 80	1 80	.616** .000 80

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

Correlations

	BUDAYA ORGANISASI	GAYA KEPEMIMPINAN	KOMPENSASI	KEPUASAN_KERJA
KEPUASAN_KERJA	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.474** .000 80	.440** .000 80	.616** .000 80
				1
				80

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

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL ZPP  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT KEPUASAN_KERJA  
/METHOD=ENTER BUDAYA_ORGANISASI GAYA_KEPEMIMPINAN KOMPENSASI  
/SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED)  
/RESIDUALS DURBIN HIST(ZRESID) NORM(ZRESID) .
```

Regression

[DataSet1] C:\Documents and Settings\Billionaire Teguh\Desktop\pak amin\DATA-TUNING-AMIN.sav

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMPENSASI, BUDAYA_ORGANISASI, GAYA_KEPEMIMPINAN ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.703 ^a	.495	.475	3.389	1.982

a. Predictors: (Constant), KOMPENSASI, BUDAYA_ORGANISASI, GAYA_KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KEPUASAN_KERJA

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	855.411	3	285.137	24.821	.000 ^a
Residual	873.077	76	11.488		
Total	1728.488	79			

a. Predictors: (Constant), KOMPENSASI, BUDAYA_ORGANISASI, GAYA_KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KEPUASAN_KERJA

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta				Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	6.337	4.058			1.562	.123			
BUDAYA_ORGANISASI	.689	.197	.791		3.402	.001	.474	.364	.277
GAYA_KEPEMIMPINAN	-.297	.131	-.548		-2.261	.027	.440	-.251	-.184
KOMPENSASI	.692	.109	.586		6.374	.000	.616	.590	.520

a. Dependent Variable: KEPUASAN_KERJA

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1		
BUDAYA_ORGANISASI	.123	8.135
GAYA_KEPEMIMPINAN	.113	8.837
KOMPENSASI	.786	1.272

a. Dependent Variable: KEPUASAN_KERJA

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	BUDAYA_ORGANISASI	GAYA_KEPEMIMPINAN KOMPENSASI
1	1	3.975	1.000	.00	.00	.00
	2	.016	15.755	.12	.02	.05
	3	.007	23.104	.58	.01	.01
	4	.001	59.772	.30	.97	.94

a. Dependent Variable: KEPUASAN_KERJA

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	33.91	49.82	40.64	3.291	80
Std. Predicted Value	-2.043	2.790	.000	1.000	80
Standard Error of Predicted Value	.406	1.244	.728	.211	80
Adjusted Predicted Value	33.73	49.80	40.63	3.311	80
Residual	-6.292	8.755	.000	3.324	80
Std. Residual	-1.857	2.583	.000	.981	80
Stud. Residual	-1.934	2.690	.001	1.014	80
Deleted Residual	-6.827	9.491	.007	3.552	80

a. Dependent Variable: KEPUASAN_KERJA

Residuals Statistics^a

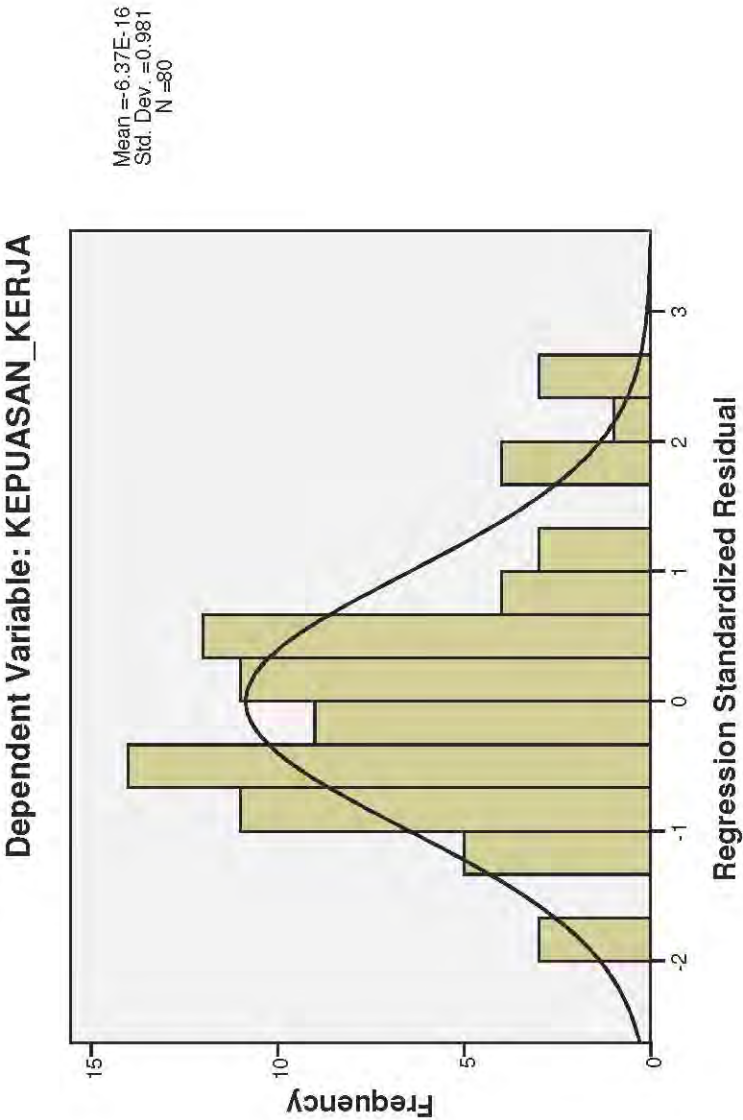
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Stud. Deleted Residual	-1.970	2.809	.006	1.032	80
Mahal. Distance	.148	9.660	2.962	2.230	80
Cook's Distance	.000	.162	.017	.035	80
Centered Leverage Value	.002	.122	.037	.028	80

a. Dependent Variable: KEPUASAN_KERJA

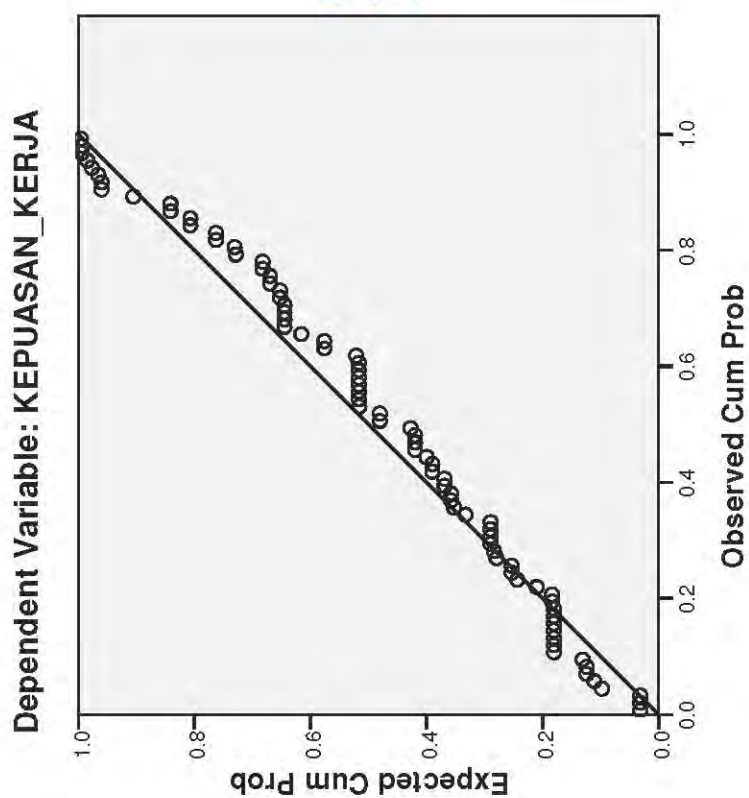
Charts

UNIVERSITAS TERBUKA

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

Dependent Variable: KEPUASAN_KERJA

