

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA
PEGAWAI PADA PT. GICI GROUP BATAM**



TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk
Memperoleh gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh :

EFVI NOYITA

016755091

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA (UT)**

B A T A M

2 0 1 3

CURRICULUM VITAE

N a m e : **EFVI NOYITA, SE**
Place and Birth : Medan, Septembre 12th of 1974
A d d r e s : Rananta Residence Blok F - 5 (Komplek Legenda
 Malaka) - Batam Centre
Contak Person : HP. 0813 7218 4930
Marital Status : Marriage with 2 children (11 & 6 years old)
H o b b y : Motivator Speaker, Reading, Travelling and
 Swimming
R e l i g i o n : **P r o t e s t a n t**

Personal Qualification :

- Ability to work team and good leader, strong analytical, strong interpersonal skill, ability to work under pressure, loyal and good dedication, hard working, ability to adjust with situation, fluent in English both and written and oral, and able to operate MS. Office.
- Skill Recommendation : Training & Education Centre Departement

Background Experience :

- Entrepreneurship of Program Pendidikan Non Formal : Home Schooling, Pendidikan Kesetaraan Paket A, B, dan C, & Bimbingan Belajar, *as Owner*, on June 2013 - now.

- Permata Harapan Home Schooling - Batam, *as Main Director*, on July 2012 until Juni 2013.
- Permata Harapan School 2 Batu Aji - Batam, *as Head Master* for TK, SD, SMP dan SMK, on July 2010 - June 2012.
- Elsadai School, *as Primary Principal*, on July 2007 - June 2010.
- Galileo Campus - Batam, *as Part Time Lector*, on September 2013 - now.
- Gici Bussiness School - Batam, *as Part Time Lector*, on June 2006 - July 2013.
- Universitas Batam - Batam, *as Part Time Lector*, on February 2005 - June 2012.
- Yayasan Pendidikan Nasional - Batam, *as Part Time Lector*, on January 2004 - Decembre 2005.
- PT. Dwi Mitra Sukses - Batam, *as Marketing Developer*, on January 2006 - June 2007.
- PT. Dwi Mitra Sukses (DMS) - Batam, *as Administrasi Marketing Developer*, on Novembre 2003 - Decembre 2005.
- PT. Valuta Pos - Medan (Branch of PT. Pos Indonesia), *as Marketing*, On Decembre 1999 - April 2001.
- PT PS. Maju Bersama - Medan, *as Cashier Supervisor*, On July 1997 - Novembre 1999.
- PT. Samsung Metrodata - Medan, *as Customer Service*, on July 1996 until April 1997.
- Exhibition Pekan Raya Sumatera Utara (PRSU) for PT. Unilever Indonesia in Medan every year since 1993 - 1996 *as SPG Coordinator*.

Experience Organizational :

- Majelis Pelayanan Gereja Oikumene Indonesia (GKOI) as Diaken for Social & Educational Departement, jemaat Graha Legenda Malaka - Batam Centre, since 2006 - now.
- Sunday School Teacher of Gereja Oikumene Indonesia (GKOI), since 2003 until now.
- Sunday School Teacher of Gereja Kristen Indonesia (GKI) Medan, jemaat Tanjung Rejo, since 1996 until 2001.
- Sunday School Teacher of Gereja HKBP Medan, jemaat Sudirman, since 1992 until 1996.
- Universitas Sumatera Utara (USU) - Medan, on Gerakan Mahasiswa Kristen Indonesia (GMKI) as Bidang Kader dan Kerohanian, since 1992 until 1996.
- Senat Mahasiswa Universitas Sumatera Utara (USU) Fakultas Ekonomi - Medan, Bidang Kader Kemahasiswaan, since 1993 until 1995.
- Badan Perwakilan Mahasiswa (BPM) Universitas Medan Area (UMA) Fakultas Ekonomi - Medan, since 1998 until 2000.

Background Educational :

1. Formal Education :

- Universitas Terbuka - Batam, S-2 for Magister Management, passed 2013.
- University of Riau Island (UNRIKA) - Batam, Akta IV, passed 2008.

- University of Medan Area (UMA) - Medan, S-1, Management Dept., Economy Faculty, passed on 2001.
- University of North Sumatera (USU) - Medan for D-III, Kesekretariatan Dept, Economy Faculty, passed on 1996.
- SMEA Negeri 1 - Medan, passed on 1992.
- SMP Negeri 1 - Medan, passed on 1989.
- SD Methodist 4 - Medan, passed on 1986.

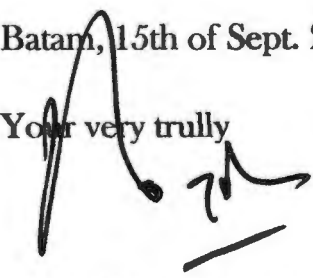
2. Non Formal Education :

- Distance Learning Course in “Business Economic and Financial Reporting” for Asean -Europe Aid University Network Programme, on 7th -11 th of March 2005 in Batam, by Paramadina University and Universiteit Gent - Canada.
- Computer Course in Medan.
- Japanesse Course in Medan.
- English Course in Medan.

This Curriculum Viate is made under real circumstances and based on truth.

Batam, 15th of Sept. 2013

Your very trully



EFVI NOYITA, SE

A B S T R A C S I

This research is quantitative research which uses primary data source with the Object of research is a Supervisor at PT. Gici Group Batam . Researchers in this study aims to examine and analyze the influence of organizational culture and leadership style on employee job satisfaction. Here the authors analyze the problems faced by the employees in which most of them feel the dissatisfaction in the works, so this gives a bad one for employees in their daily operations at the company. Empirical test was conducted on 173 employees who are members of the 3 (three) branches of PT. Gici Group Batam is : Batu Batam Branch, Branch Batu Aji, Baloi Jewel Branch, and Branch Riau Islands Mall, which is entirely located in the city of Batam . Of the data is collected empirical data on organizational culture and leadership style, which is still considered to not be able to give hope to the job satisfaction of the employees of PT. Gici Group Batam.

Research conducted by the authors using multiple linear regression analysis using SPSS 12:16 . Then obtained the results of this study suggest that, that level of consistency is variable Employee Job Satisfaction of 62.4 % can be predicted by organizational culture and leadership style, while the remaining 38.2 % is determined by other factors that were not studied or have been studied in the research this, however, has not been detailed, so that employees still keep a sense of dissatisfaction that can not be stated more clearly .

Results of this study declare that organizational culture has a positive effect on employee job satisfaction, leadership style has a positive effect on employee job satisfaction and leadership style has positive influence on organizational culture.

Of this study shows that organizational culture with Open Systems (Open Style) and the Leadership Style Authoritarian Style (Authoritarian Style) , and Bureaucratic Style (Bureaucratic) more acceptable in an effort to improve employee job satisfaction at PT. Gici Group Batam .

Keywords : Organizational Culture, Leadership Style and Job Satisfaction .

ABSTRAKSI

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, yang menggunakan sumber data primer dengan Objek pada penelitian adalah Pegawai Pada PT. Gici Group Batam. Peneliti dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Disini penulis menganalisis permasalahan yang dihadapi oleh para pegawai yang mana sebagian dari mereka merasakan adanya ketidakpuasan dalam bekerja, sehingga hal ini memberikan pengaruh yang kurang baik terhadap para karyawan dalam operasional keseharian mereka di perusahaan. Uji empiris ini dilakukan terhadap 173 pegawai yang tergabung dari 3 (tiga) cabang perusahaan PT. Gici Group Batam : yaitu Cabang Batu Batam, Cabang Batu Aji, Cabang Permata Baloi, dan Cabang Kepri Mall, yang seluruhnya berada di kota Batam. Dari data inilah terkumpul data empiris tentang Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan, yang selama ini masih dianggap belum dapat memberikan harapan bagi Kepuasan Kerja para pegawai PT. Gici Group Batam.

Penelitian yang dilakukan oleh penulis ini menggunakan alat analisis regresi linear berganda dengan menggunakan Program SPSS 0.16. Kemudian diperoleh hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa, bahwa tingkat konsistensi variabel Kepuasan Kerja Pegawai adalah sebesar 62,4% dapat diprediksi oleh Budaya organisasi dan Gaya Kepemimpinan, sedangkan sisanya sebesar 38,2% ditentukan oleh faktor lain yang tidak diteliti ataupun sudah diteliti dalam penelitian ini, akan tetapi belum mendetail, sehingga pegawai masih menyimpan rasa ketidakpuasan yang tidak dapat disebutkan dengan lebih jelas.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pegawai, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pegawai, dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi. Dari penelitian ini terlihat bahwa Budaya Organisasi dengan *Open System* (Gaya Terbuka) dan Gaya Kepemimpinan dengan Gaya Otoriter (*Authoritarian Style*), dan Gaya Birokratis (*Bureaucratic*) lebih dapat diterima dalam upaya meningkatkan Kepuasan Kerja Pegawai pada PT. Gici Group Batam.

Kata kunci : Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja.

UNIVERSITAS TERBUKA (UT)
Program Pascasarjana
Program Studi : Magister Manajemen

P E R N Y A T A A N

TAPM yang berjudul PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA PT. GICI GROUP BATAM,
Adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Batam, 15 September 2013

Yang menyatakan :



EFVI NOYITA
NIM. 016755091

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA PT. GICI GROUP BATAM

Penyusun TAPM : EFVI NOYITA
N I M : 016755091
Program Studi : Magister Manajemen
Hari/ Tanggal : Sabtu, 6 Juli 2013

Menyetujui

Pembimbing I



Dr. Mahyus Ekananda, MM. MSE.

NIDN. 0010066613

Pembimbing II

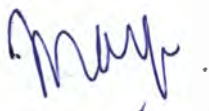


Dr. Sri Gustina Pane, M.Si.

NIDN. 0108087202

Mengetahui

Ketua Bidang Ilmu/
Program Magister Management



Maya Maria SE. MM

NIP. 197220501 199903 2 003

Direktur Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka



Suciati M.Sc. Ph.D

NIP. 195202131 98503 2 001

UNIVERSITAS TERBUKA (UT)
Program Pascasarjana
Program Studi : Magister Manajemen

P E N G E S A H A N

N a m a : EFVI NOYITA
N I M : 016755091
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Thesis : **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA PT. GICI GROUP BATAM.**

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu / 06 Juli 2013
Waktu : Pukul 07.00 WIB s/d selesai

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI THESIS :

Ketua Komisi Penguji :



 Dr. Ir. Sri Harijati, MA

Penguji Ahli :



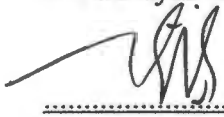
 Dr. Agus Maulana

Pembimbing I :



 Dr. Mahyus Ekananda, MM.MSE

Pembimbing II :



 Dr. Sri Gustina Pane, M.Si.

KATA PENGANTAR

Salam Sejahtera

Segala puji dan syukur penulis sampaikan kepada Tuhan Allah yang telah memberikan penyertaan dari mulai penulisan thesis hingga penulis dapat menyelesaikan TAPM ini tepat pada waktunya. Adapun penulisan ini TAPM ini adalah sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi pada Program Pascasarjana Magister Manajemen di Universitas Terbuka – Batam.

Pembuatan TAPM ini merupakan hasil dari pelaksanaan pada penelitian yang empiris di PT. Gici Group Batam. Penulisan ini bertujuan mengetahui sejauh mana “Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada PT. Gici Group Batam”.

Penulis masih menyadari bahwa TAPM ini sangat jauh dari sempurna, dan tidak terlepas dari kodrat sebagai manusia yang tentunya penulis juga mempunyai banyak kelemahan dan selalu mempunyai kesalahan. Dengan penuh kerendahan hati penulis masih mengharapkan adanya masukan berupa saran dan pemikiran membangun yang berguna untuk kegiatan penelitian selanjutnya.

Disini Penulis juga banyak mengucapkan terima kasih kepada pihak yang telah memberikan bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses penyelesaian tesis ini. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan rasa terima kasih yang tulus dan sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Suciati, M.Sc,Ph.D, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka Indonesia.
2. Pembimbing penulis hingga selesainya thesis ini, Bapak Dr. Mahyus Ekananda MM, M.SE, selaku Pembimbing I, dan Ibu Dr. Sri Gustina Pane, M.Si selaku pembimbing II yang telah banyak membantu dan memberikan waktu kepada

penulis dalam penyelesaian tesis ini serta memberikan petunjuk dan arahan yang sangat bermanfaat.

3. Penyelenggara Program Pasca Sarjana UT- UPBJJ Batam Bapak Paken Pandiangan, & Bapak Eliaki Gulo, Bapak Albert Gamot Malau dan Bapak Rihanda Youvy selaku staf yang telah membantu kelancaran administrasi penulis dari awal kuliah sampai penyelesaian tesis ini.
4. Ibu Maya Maria., SE., MM, selaku Ketua Bidang Program Magister Manajemen PPs UT.
5. Seluruh Tutor Pengajar Program Magister Manajemen Universitas Terbuka yang telah memberikan pengetahuan yang bermanfaat selama penulis mengikuti kuliah Pasca Sarjana.
6. Bapak Kiatwansyah dan Bapak Handoko, selaku pemilik dan pemimpin pada PT. Gici Group Batam, yang telah memberikan izin dalam pelaksanaan *survey* kuesioner penelitian tesis ini.
7. Seluruh staf pegawai PT. Gici Group Batam, yang dengan sukarela mengisi kuesioner dan bersedia memberikan masukan terhadap tulisan ini, *special for my dear friend and working partner* yang banyak memberikan masukan dan kontribusi dalam penyelesaian tesis ini, Bapak Joko Setiawan, MM.
8. Ibunda tercinta penulis Hermina br. Pasaribu, Bapak dan Ibu Mertua tersayang, Bapak Mangasi Sianturi, SH dan Ibu Marisi br. Simorangkir yang senantiasa memberikan doa untuk tetap semangat dalam penulisan ini.
9. *My Dear husband* Adi Hotman Mangatur Sianturi, ST, and my childrens : *My little Angel Echa* dan *My little Prince Kikin* **“Thank you for always make me smile and awesome with all you are”**.
10. *My Dear young sisters and family*, yang telah memberikan dorongan materil dan moril secara tulus dan ikhlas.

11. Rekan-rekan kuliah serta semua pihak lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang juga telah memberikan dukungan sehingga dapat terselesaikannya studi dan tesis ini.
12. Semua rekan Dosen Pengajar dan Mahasiswa/iku yang tidak bisa disebutkan namanya satu persatu, yang telah menjadi sahabat berdiskusi dan mengumpulkan bahan-bahan yang diperlukan dalam penelitian ini, sehingga TAPM ini dapat diselesaikan dengan baik.

Kata Bijak Saat Ini.

1 Korintus 15 : 58 :

“Karena itu saudara-saudaraku yang kekasih, berdirilah teguh, jangan goyah, dan giatlah selalu dalam pekerjaan Tuhan ! Sebab kamu tahu, bahwa dalam persekutuan dengan Tuhan jerih payahmu tidak sia-sia. ”

Bhagawan Sri Sthya Sai Baba :

*“Hidup adalah sebuah tantangan, maka hadapilah.
Hidup adalah sebuah lagu, maka nyanyikanlah.
Hidup adalah sebuah mimpi, maka sadarilah.
Hidup adalah cinta, maka nikmatilah. ”*

Albert Einstein :

*“Hal terindah yang kita alami adalah misteri.
Misteri adalah sumber semua seni sejati,
dan semua ilmu pengetahuan. ”*

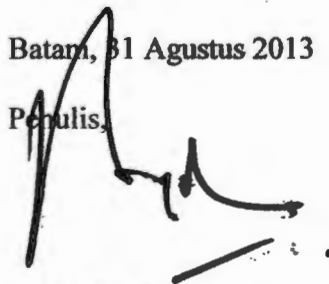
Penulis belajar dan terus belajar, bersama waktu, melewati rasa bosan, rasa takut tidak dapat menyelesaikan, mengupayakan semua hal untuk menyelesaikan tulisan ini. Sejak awal penulis berupaya untuk mengerjakan dengan benar dan sebaik-baiknya untuk melangkah ke hal-hal besar dimasa depan. Karya ini penulis persembahkan buat orang tua, kedua mertua, kakak, adik, saudara-saudara dan kawan-kawan yang selama ini tiada henti memberikan dukungan moril sehingga sampailah penulis pada tahap penyelesaian karya ini.

Karya ini rasanya tidak mungkin akan selesai tepat waktu tanpa dukungan penuh dari keluargaku tercinta yang selama dua tahun memberikan dukungan dalam suka dan duka serta ikhlas selama penulis menuntut ilmu Pascasarjana khususnya selama proses penulisan karya ilmiah ini.

Akhirnya, penulis berdoa semoga karya ini diberkati Tuhan kita Yesus Kristus untuk nama Tuhan lebih dimuliakan di bumi dan di surga, serta dapat berguna bagi pengembangan akademis serta dapat digunakan sebagai referensi bagi pimpinan dan manajemen di berbagai organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Amin.

Batam, 31 Agustus 2013

Penulis,



Efvi Noyita
NIM. 016755091

DAFTAR ISI

	Hal.
Curriculum Vitae	i
Abstraksi	v
Abstraksi	vi
Pernyataan Tidak Plagiat	vii
Pernyataan Layak Uji	viii
Lembar Persetujuan TAPM	ix
Lembar Pengesahan	x
Kata Pengantar	xi
Daftar Isi	ix
Daftar Gambar	xviii
Daftar Tabel	xix
Daftar Lampiran	xx
BAB I P E N D A H U L U A N	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Kegunaan Penelitian	10
BAB II T I N J A U A N P U S T A K A	11
2.1. Kajian Teori	11
2.1.1. Budaya Organisasi	11
2.1.2. Gaya Kepemimpinan	17
2.1.3. Kepuasan Kerja	23
2.1.4. Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja	29
2.1.5. Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja	31
2.1.6. Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi	33
2.2. Kajian Terdahulu	34
2.3. Kerangka Berpikir dan Hipotesis	36
2.4. Pokok Bahasan	37
2.4.1. Jenis Variabel dan Dimensi	37
2.4.1.1. Variabel dan Dimensi Budaya Organisasi	37
2.4.1.2. Variabel dan Dimensi Gaya Kepemimpinan	38
2.4.1.3. Variabel dan Dimensi Kepuasan Kerja	39
2.4.2. Defenisi Operasional Variabel	40
BAB III M E T O D O L O G I P E N E L I T I A N	42
3.1. Desain Penelitian	42
3.2. Metode Penelitian	43
3.2.1. Jenis dan Sumber Data	43
3.2.2. Populasi dan Sampel	44

3.2.3.	Metode Pengumpulan Data	46
3.3.	Variabel Penelitian	47
3.3.1.	Variabel Bebas	48
3.3.2.	Variabel Terikat	48
3.4.	Metode Analisa Data	49
3.4.1.	Uji Instrumen	49
3.4.1.1.	Uji Validitas	49
3.4.1.2.	Uji Reliabilitas	51
3.4.2.	Uji Kualitas Data	52
3.4.2.1.	Uji Normalitas	52
3.4.2.2.	Uji Multikolinieritas	53
3.4.2.3.	Uji Heterokedastisitas	53
3.4.3.	Analisis Regresi Sederhana	54
3.4.4.	Rancangan Uji Hipotesis	54
3.4.4.1.	Uji Simultan (Uji F)	55
3.4.4.2.	Analisis Koefisien Determinasi (R^2)	56
BAB IV	TEMUAN DAN PEMBAHASAN	57
4.1.	Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Deskripsi Data	57
4.1.1.	Cabang Batu Aji beralamat di Complek Centre Park Blok G-1	65
4.1.2.	PT. Gici Group Cabang Permata Baloi	68
4.1.3.	PT. Gici Group Cabang Kepri Mall	70
4.2.	Proses Pengambilan Data dan Pengolahan Data Berdasarkan Karakteristik	72
4.2.1.	Pengolahan Data Berdasarkan Jenis Kelaminnya	97
4.2.2.	Berdasarkan Usia Pegawai	99
4.2.3.	Berdasarkan Tingkat Pendidikan	100
4.2.4.	Berdasarkan Letak Kantor Cabangnya	102
4.2.5.	Berdasarkan Divisi Kerja/ Bagiannya	103
4.2.6.	Berdasarkan Jenjang Jabatannya	105
4.2.7.	Berdasarkan Lama Bekerjanya	106
4.3.	Proses dan Hasil Analisis Data	107
4.3.1.	Uji Validitas	107
4.3.2.	Uji Reliabilitas	109
4.3.3.	Uji Normalitas	110
4.3.4.	Uji Multikolinieritas	111
4.3.5.	Analisis Regresi Berganda	112
4.3.6.	Uji Heteroskedastisitas	115
4.3.7.	Hasil Uji Hipotesis	116
4.3.7.1	Uji Hipotesa (Uji F)	116
4.3.7.2	Uji t (Uji Hipotesis/ Uji Parsial)	118
4.4.	Analisis Koefisien Determinasi (R^2)	120
4.5.	Implikasi Manajerial Terhadap Hasil Penelitian	122

BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	160
5.1.	Simpulan	160
4.1.	Saran - saran	162
	DAFTAR REFERENSI	xxii
	LAMPIRAN	xxix

Universitas Terbuka

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1. Uji Normalitas

Gambar 4.2. Uji Heteroskedastisitas “Scatterplot”

Universitas Terbuka

DAFTAR TABEL

- Tabel 4.1. Pertumbuhan Jumlah Siswa Permata Harapan School Dari Tahun Pelajaran 2007 s/d Tahun Pelajaran 2012
- Tabel 4.2. Pertumbuhan Jumlah Mahasiswa Gici Business School Dari Tahun Pelajaran 2007 s/d Tahun Pelajaran 2012.
- Tabel 4.3. Pertumbuhan Jumlah Karyawan PT. Gici Group Batam Dari Tahun Pelajaran 2007 s/d Tahun Pelajaran 2012.
- Tabel 4.4. Pertumbuhan Jumlah Siswa Permata Harapan School Batu Aji Dari Tahun Pelajaran 2009 s/d Tahun Pelajaran 2012
- Tabel 4.5. Pertumbuhan Jumlah Mahasiswa Gici Business School Batu Aji Dari Tahun Pelajaran 2009 s/d Tahun Pelajaran 2012.
- Tabel 4.6. Pertumbuhan Jumlah Karyawan PT. Gici Group Batu Aji Dari Tahun Pelajaran 2009 s/d Tahun Pelajaran 2012.
- Tabel 4.7. Pertumbuhan Jumlah Siswa Permata Harapan School Batu Aji Dari Tahun Pelajaran 2011 s/d Tahun Pelajaran 2012
- Tabel 4.8. Pertumbuhan Jumlah Karyawan PT. Gici Group Batu Aji Dari Tahun Pelajaran 2009 s/d Tahun Pelajaran 2012.
- Tabel 4.9. Hasil Uji Realibilitas Variabel Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja.
- Tabel 4.10. Tabel Multikolinieritas
- Tabel 4.11. Analisa Regresi Berganda Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.
- Tabel 4.12. Uji F (Uji Simultan) Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.
- Tabel 4.13. Uji t (Uji Hipotesis/ Uji Parsial) Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.
- Tabel 4.14. Uji Koefisien Determinasi (R^2).

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Dengan Budaya Organisasi Pada PT Gici Group – Batam
- Lampiran 2 : Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Dengan Gaya Kepemimpinan Pada PT Gici Group - Batam
- Lampiran 3 : Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Dengan Kepuasan Kerja Pada PT Gici Group - Batam
- Lampiran 4 : Responden Berdasarkan Usia Dengan Budaya Organisasi Pada PT Gici Group - Batam
- Lampiran 5 : Responden Berdasarkan Usia Dengan Gaya Kepemimpinan Pada PT Gici Group - Batam
- Lampiran 6 : Responden Berdasarkan Usia Dengan Kepuasan Kerja Pada PT Gici Group - Batam
- Lampiran 7 : Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikannya Dengan Budaya Organisasi Pada PT Gici Group - Batam
- Lampiran 8 : Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikannya Dengan Gaya Kepemimpinan Pada PT Gici Group - Batam
- Lampiran 9 : Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikannya Dengan Kepuasan Kerja Pada PT Gici Group - Batam
- Lampiran 10 : Responden Berdasarkan Kantor Cabang Dengan Budaya Organisasi Pada PT Gici Group Batam
- Lampiran 11 : Responden Berdasarkan Kantor Cabang Dengan Gaya Kepemimpinan Pada PT Gici Group Batam
- Lampiran 12 : Responden Berdasarkan Kantor Cabang Dengan Kepuasan Kerja Pada PT Gici Group Batam
- Lampiran 13 : Responden Berdasarkan Divisi Kerja/ Bagian Dengan Budaya Organisasi Pada PT Gici Group Batam

- Lampiran 14 : Responden Berdasarkan Divisi Kerja/ Bagian Dengan Gaya Kepemimpinan Pada PT Gici Group Batam
- Lampiran 15 : Responden Berdasarkan Divisi Kerja/ Bagian Dengan Kepuasan Kerja Pada PT Gici Group Batam
- Lampiran 16 : Responden Berdasarkan Jenjang Jabatan Dengan Budaya Organisasi Pada PT Gici Group Batam
- Lampiran 17 : Responden Berdasarkan Jenjang Jabatan Dengan Gaya Kepemimpinan Pada PT Gici Group Batam
- Lampiran 18 : Responden Berdasarkan Jenjang Jabatan Dengan Kepuasan Kerja Pada PT Gici Group Batam
- Lampiran 19 : Responden Berdasarkan Lama Bekerja Dengan Budaya Organisasi Pada PT Gici Group Batam
- Lampiran 20 : Responden Berdasarkan Lama Bekerja Dengan Gaya Kepemimpinan Pada PT Gici Group Batam
- Lampiran 21 : Responden Berdasarkan Lama Bekerja Dengan Kepuasan Kerja Pada PT Gici Group Batam
- Lampiran 22 : Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X1)
- Lampiran 23 : Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)
- Lampiran 24 : Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Y1)

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam dunia yang serba modern ini setiap perusahaan dihadapkan pada kondisi yang semakin kompleks dan kompetitif yang mensyaratkan perusahaan untuk bersikap lebih responsif terhadap perkembangan teknologi, kebutuhan konsumen, dan persaingan yang semakin ketat dengan perusahaan lain. Untuk dapat tetap bertahan dan berkembang setiap perusahaan/organisasi dituntut untuk memiliki strategi-strategi yang dapat mengungguli para pesaingnya. Salah satu strategi utama perusahaan adalah dengan lebih meningkatkan kualitas manajemen yang di ikuti dengan kinerja karyawan yang baik sehingga perusahaan dapat menghadapi persaingan yang semakin ketat dan tuntutan pelanggan/konsumen yang semakin tinggi dari waktu ke waktu.

Seperti yang kita ketahui pengertian dari Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan terhadap sumber daya untuk mencapai tujuan yang sudah di tetapkan. Sumber daya yang dimaksud di atas adalah Sumber Daya Manusia (SDM), dan Sumber Daya Alam (SDA), karena kedua sumber daya di atas merupakan sumber paling penting dalam sebuah Organisasi. Begitu juga dengan sebuah perusahaan, Sumber Daya Manusia (SDM), dan Sumber Daya Alam (SDA) sangat di butuhkan, terutama Sumber Daya

Manusia (SDM) karena sumber daya itulah yang menggerakkan segala aktifitas dalam sebuah perusahaan.

Demikian juga dengan pola interaksi SDM dalam organisasi harus juga diseimbangkan dan diselaraskan agar organisasi dapat tetap eksis. Permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam suatu organisasi selalu menuntut untuk diperhatikan. Semakin tinggi teknologi yang dikembangkan dalam suatu organisasi dan semakin besar modal yang dipergunakan oleh sebuah organisasi, maka tetaplah pegawai dalam organisasi tersebut yang menjalankan seluruh aktivitas kegiatan organisasi. Hal ini harus diikuti pula dengan kualitas yang baik dari setiap pegawai sebuah organisasi dalam melaksanakan kegiatannya, sehingga keberhasilan organisasi dalam pencapaian tujuan akhirnya akan tercapai.

Dalam hubungannya dengan tingkat kepuasan kerja para pegawai, tentunya juga tidak lepas dari budaya organisasi yang dijalankan oleh suatu perusahaan. Budaya organisasi yang kuat akan dapat mencerminkan bagaimana karakter dari setiap pegawainya dalam memiliki responsibility terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Semakin tinggi budaya organisasi yang ditanamkan pemimpin perusahaan maka akan semakin kuatlah pencapaian tujuan organisasi tersebut. Penanaman budaya organisasi ini tentunya juga dilakukan oleh perusahaan melalui para pemimpin yang ditunjuknya sebagai agen perusahaan dalam melanjutkan misi dan visi perusahaan. Tentunya dalam hal ini lebih dahulu ada kesepakatan antara pemimpin dan pegawainya dalam menjalankan budaya organisasi yang akan dijalaninya pada awal akan bergabung sebagai salah satu pegawai perusahaan.

Selanjutnya budaya organisasi juga diberikan kepada para pegawai guna mencapai visi dan misi perusahaan. Ketika visi dan misi perusahaan dapat dicapai oleh para pegawai tentunya akan memberikan dampak bukan saja kepada pemimpin perusahaan, akan tetapi juga kepada para pegawainya. Hal ini tentunya akan terlihat dari rasa kepuasan atau ketidak puasan kerja setiap pegawai yang bekerja pada perusahaan tersebut.

Selain budaya organisasi, dalam Sumber Daya Manusia kita juga mengenal bahwa ada dua kelompok yang berperan dalam organisasi, yaitu :

- Pertama : adalah kelompok yang terdiri dari para Pemimpin (Pengatur, perancang dan pengawas)
- Kedua : adalah kelompok yang terdiri dari para anggota organisasi atau pegawai perusahaan (pelaksana).

Hubungan kedua kelompok di atas memang tidak dapat di pisahkan satu sama lainnya, karena di dalam setiap perusahaan pasti harus ada pemimpin dan pegawai agar perusahaan tersebut dapat mencapai tujuan yang ditetapkan dengan baik. Hubungan antara pemimpin dan pegawai yang baik perlu di jaga dan dibina dalam setiap perusahaan, sehingga perusahaan tersebut terus bertumbuh seiring dengan pencapaian tujuan yang di tetapkan.

Namun banyak fakta yang menunjukkan bahwa hubungan Pemimpin perusahaan dengan para pegawainya masih kurang dari apa yang diharapkan para pegawainya. Hal ini bisa terjadi karena beberapa hal. Salah satunya adalah bahwa

masih ada sebagian besar pemimpin di perusahaan yang belum mempunyai gaya kepemimpinan apa yang sesuai dan baik untuk pertumbuhan perusahaannya, sehingga menyebabkan suasana kerja di perusahaan menjadi kurang baik dan tentunya ini berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawainya.

Kepuasan kerja yang baik dari para pegawai perusahaan merupakan salah satu faktor yang menunjukkan efektivitas organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya. Kepuasan kerja para pegawai perusahaan merupakan faktor yang penting dalam mendorong produktivitas perusahaan, karena itulah kepuasan kerja pegawai menjadi dianggap penting untuk ditingkatkan. Dengan demikian setiap pegawai perlu mengetahui dengan pasti apa yang menjadi tanggung jawab utamanya, target kerja seperti apa yang harus dicapainya serta dapat mengukur sendiri sesuai indikator keberhasilannya. Tentunya tetap diperlukan seorang penggerak penggerak dalam organisasi atau perusahaan, yang dalam hal ini adalah pemimpin perusahaan itu sendiri.

Pemimpin adalah salah satu pemegang kunci dalam pencapaian tujuan perusahaan. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak lepas dari kemampuan pemimpinnya dalam mengelola sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Sumber daya tersebut adalah seluruh sumber daya yang dimilikinya, termasuk juga para pegawainya yang bekerja di perusahaan dimana ia memimpinnya. Kepemimpinan dalam perusahaan salah satu faktor yang berperan penting pencapaian kepuasan kerja dari para pegawai perusahaan.

Dalam menghadapi perubahan dunia bisnis yang dinamis seperti saat ini, seorang pemimpin diharapkan menjadi titik pusat yang mengendalikan perusahaan dalam menghadapi berbagai kemungkinan perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi. Begitu pula dalam hal pengendalian sumber daya manusia di dalam perusahaan, seorang pemimpin juga diharapkan mampu untuk memfasilitasi pengembangan individu untuk merealisasi potensi dirinya.

Perusahaan yang menjadi objek penelitian dalam skripsi ini adalah PT. Gici Group Batam yakni sebuah perusahaan yang bergerak dibidang jasa pendidikan formal dan nonformal. PT. Gici Group Batam berpusat di Komplek Batam mas Blok D & E No. 1-2-3 Batam yang berdiri di tengah pusat kota Batam antara Nagoya – Batam Centre – Tiban – Kabil, yang mana keempat titik pusat kota ini menjadi pusat persimpangan yang membuatnya menjadi lokasi yang strategis baik untuk bisnis pendidikan bagi PT. Gici Group Batam.

PT. Gici Group Batam memiliki beberapa anak cabang usaha yang tersebar di beberapa titik pusat kota Batam, yaitu :

- a. Kecamatan Sagulung yang beralamat di Komplek Batu Aji Komplek Centre Park Batu Aji Blok G No. 1 Simpang Base Camp Batam.
- b. Kecamatan Lubuk Baja yang beralamat di Komplek Perum Permata Baloi Blok A No 1-2-3-4-5 Batam.
- c. Komplek OSEDU Kepri Mall City Walk Lantai 3 Kecamatan Batam Kota.

Keberadaan ke-3 cabang anak usaha ini masing-masing mempunyai peran dalam memberikan pelayanan kepada mahasiswa Gici Business School dan Siswa Permata Harapan School. Dengan masing-masing tugas dalam pelayanannya kepada para mahasiswa dan siswa ini tentunya masing-masing juga memiliki tingkat pelayanan yang berbeda sesuai dengan masing-masing jumlah mahasiswa dan siswanya. Setiap masing-masing anak cabang perusahaan ini memiliki jumlah mahasiswa dan siswa yang berbeda.

Pertumbuhan jumlah mahasiswa Gici Bussiness School dan siswa Permata Harapan School dari tahun ke tahun terus meningkat. Pertumbuhan jumlah mahasiswa dan siswa ini tentunya harus diiringi dengan pelayanan yang semakin baik dari waktu ke waktu. Tentunya untuk meningkatkan pelayanan ini haruslah sesuai dengan Budaya Organisasi yang telah tertanam kepada setiap staf pegawai PT. Gici Group Batam. Untuk peningkatan pelayanan ini peran dari pemimpin sangatlah berpengaruh bagi pelayanan pegawai terhadap para mahasiswa dan siswa.

Ketika pemimpin memberikan perhatian terhadap meningkatnya jumlah mahasiswa dan siswa ini, tentunya pemimpin melakukan beberapa tindakan yang memberikan pengaruh terhadap pekerjaan dari para staf pegawai PT. Gici Group Batam. Pemimpin yang memiliki inovatif dan menguasai setiap permasalahan bahkan memberikan solusi atas masalah tersebut membuat para staf pegawai dapat memberikan pelayanan terbaik yang mereka miliki.

Disinilah peran dari pemimpin dapat dilihat dalam mengarahkan para staf agar mampu menyelesaikan setiap tanggung jawab yang diembannya dengan baik. Berangkat dari hal inilah, penulis tertarik untuk melakukan penelitian ini, yaitu untuk

melihat sejauh mana perhatian pihak manajemen dalam mendorong para pegawainya melakukan rutinitas pekerjaannya, diantaranya dalam kaitan budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja bagi karyawannya. Dalam hal ini penulis memilih “Pemilik Perusahaan (*Owner*)” sebagai “Pemimpin” yang mengarahkan dan menggerakkan seluruh staf pegawainya melalui Kepala Divisi dan Wakil Kepala Divisinya, dalam menjalankan roda operasional sehari-hari dimasing-masing lokasi cabang PT. Gici Group Batam.

Hal inilah yang membuat penulis semakin tertarik untuk melanjutkan penelitian ini di PT. Gici Group Batam dengan mengangkat judul : **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada PT. Gici Group Batam”**, tempat dimana penulis saat ini juga bekerja sebagai salah satu pengelola anak perusahaan PT. Gici Group Batam Batam ini.

1.2. Perumusan Masalah

Penelitian ini dilakukan terhadap para staf pegawai PT. Gici Group Batam, sebagai sumber daya manusia yang mengemban tugas dengan tidak kalah pentingnya dalam memberikan pelayanan kepada para siswa dan mahasiswa. Setiap siswa dan mahasiswa dapat mengikuti kegiatan-kegiatan akademik dengan lancar sampai lulus, selain karena telah menempuh semua mata pelajaran dan mata kuliah sesuai jenjang dan program studi yang dipilih, juga telah melaksanakan kegiatan administratif yang dilayani para pegawai. Perkembangan jumlah siswa dan mahasiswa akan membawa konsekuensi terhadap beban kerja bagi pegawai administratif.

Berdasarkan data yang diperoleh bahwa jumlah siswa dan mahasiswa dari PT. Gici Group Batam dari tahun ke tahun terus meningkat. Tentunya hal ini berdampak juga dengan jumlah pegawai yang semakin bertambah guna melayani tingkat jumlah siswa dan mahasiswa yang semakin meningkat. Hal ini juga berpengaruh dengan penilaian kinerja para pegawai terhadap pelayanan yang diberikan kepada para siswa dan mahasiswa. Sistem penilaian pegawai ini diberikan berdasarkan sistem yang diberikan dari pemimpin PT. Gici Group Batam, yang juga berdampak kepada kepuasan kerja dari para pegawainya. Penelitian ini dilakukan terhadap seluruh pegawai PT. Gici Group Batam yang tersebar di 3 titik berbeda tempat dimana Cabang dari PT. Gici Group Batam telah dibuka sejak 4 tahun terakhir yang lalu. Cabang ini bertambah sebanyak 2 cabang di 2 titik berbeda.

Dengan bertambahnya cabang ini pemimpin perusahaan semakin menuntut sistem kerja dari para pegawainya agar lebih efektif dan efisien. Tentunya dengan semakin banyak siswa dan mahasiswa pemimpin semakin banyak menuntut, yang mana hal ini bukan hanya untuk kepentingan pribadi dari si pemimpin sendiri, akan tetapi ini juga berguna bagi si pegawai sendiri.

Berdasarkan data yang terlihat tanpa melihat data real dari PT. Gici Group Batam, diperoleh bahwa jumlah siswa dan mahasiswa dari PT. Gici Group Batam dari tahun ke tahun terus meningkat. Tentunya hal ini berdampak juga dengan jumlah pegawai yang semakin bertambah guna melayani tingkat jumlah siswa dan mahasiswa yang semakin meningkat. Hal ini juga berpengaruh dengan penilaian kinerja para pegawai terhadap pelayanan yang diberikan kepada para siswa dan mahasiswa. Sistem penilaian pegawai ini diberikan berdasarkan sistem yang

diberikan dari pemimpin PT. Gici Group Batam, yang juga berdampak kepada kepuasan kerja dari para pegawainya. Penelitian ini dilakukan terhadap seluruh pegawai PT. Gici Group Batam yang tersebar di 3 titik berbeda tempat dimana Cabang dari PT. Gici Group Batam telah dibuka sejak 4 tahun terakhir yang lalu. Cabang ini bertambah sebanyak 2 cabang di 2 titik berbeda.

Dengan bertambahnya cabang ini tentunya Pemimpin semakin menuntut sistem kerja dari para pegawainya agar lebih efektif dan efisien. Tentunya dengan semakin banyak siswa dan mahasiswa pemimpin semakin banyak menuntut, yang mana hal ini bukan hanya untuk kepentingan pribadi dari si pemimpin sendiri, akan tetapi ini juga berguna bagi si pegawai sendiri.

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis merumuskan masalah yang dihadapi PT. Gici Group Batam dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1. Apakah Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai ?*
- 2. Apakah Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai ?*
- 3. Bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Gaya Kepemimpinan ?*

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. Gici Group Batam?
2. Menganalisis apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. Gici Group Batam ?

3. Menganalisis apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Gaya Kepemimpinan PT. Gici Group Batam ?

1.4. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah :

1. Menyajikan hasil empiris Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. Gici Group Batam.
2. Bagi institusi, diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk meninjau kembali terhadap kebijakan yang telah dilakukan dalam kaitannya mengenai Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja.
3. Bagi para peneliti, sebagai salah satu bahan kajian empirik terutama menyangkut perilaku organisasi khususnya bidang Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan kerja.
4. Bagi para praktisi SDM PT. Gici Group Batam, sebagai salah satu bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan bagi perusahaannya.
5. Bagi penulis, adalah sebagai salah satu syarat dalam meraih gelar Magister Manajemen pada civitas akademika Universitas Terbuka (UT) Batam.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teori

2.1.1. Budaya Organisasi

Setiap orang adalah fitur dengan berbagai karakteristik dan sifat yang berbeda. Selanjutnya berbagai organisasi bisnis yang ada juga memiliki dan mewarisi budaya organisasinya guna pencapaian visi dan misinya masing-masing. Schein (1990) mengatakan : “Budaya Organisasi terdiri atas 2 lapisan, yaitu terlihat dan tidak terlihat. Lapisan yang terlihat adalah eksternal bangunan, pakaian, perilaku, peraturan, mitos, bahasa dan ritual lainnya. Lapisan yang tidak terlihat adalah nilai-nilai kebersamaan, norma yang berlaku, iman dan asumsi usaha dari organisasi itu sendiri.

Ivancevich, Konopaske, Matteson ; 2007:44 menyatakan bahwa :

Edgar Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi dasar – yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal – yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir, dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya.

Chen (2004) mengatakan “Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap bagaimana karyawan memandang organisasi mereka, tanggungjawab dan komitmen mereka. Pemimpin mempengaruhi bawahan mereka baik secara langsung melalui interaksi dan juga melalui budaya organisasi.”

Pengertian Budaya Organisasi menurut Robbins (1998 : 572) menyatakan : ... *organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations. This system of shared meaning is, on closer analysis, a set of key characteristic that the organization value.*

Lebih lanjut Robbins yang diterjemahkan oleh Jusuf Udaya (1994: 479) mengemukakan bahwa: “Budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja karyawan yang menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola karyawan dan konsumen”.

Kreitner dan Kinicki (Moeljono, 2005: 12) mendefinisikan bahwa : “Budaya organisasi adalah perekat organisasi yang mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolik, dan cita-cita sosial yang ingin dicapai”.

Banyak definisi budaya organisasi, namun pada dasarnya definisi-definisi tersebut mengacu pada tiga pendekatan (Martin, 1992, dalam Andreas Budi Rahardjo, 2003), yaitu :

1. *Integration approach*, menyatakan bahwa setiap organisasi mempunyai satu jenis budaya yang mewarnai semua nilai dan kegiatan anggotanya. Pendekatan ini menekankan pada konsensus semua anggota organisasi terhadap satu budaya yang dominan.
2. *Differentiation approach*, menekankan pada konsensus sub budaya. Pada pendekatan ini dimungkinkan setiap organisasi mempunyai satu atau lebih sub budaya yang masih dapat dibedakan menjadi tiga yaitu sub budaya yang sejalan

dan sama dengan budaya perusahaan, sub budaya yang berbeda dengan budaya perusahaan dan sub budaya yang berlawanan dengan budaya perusahaan.

3. *Fragmentation approach*, pada pendekatan ini tidak ada konsensus antar anggota organisasi dan tidak ada kesamaan atau kesepakatan nilai-nilai yang dianut pada anggota organisasi. Dengan kata lain budaya perusahaan tersebut tidak ada, yang ada nilai-nilai pribadi anggota organisasi.

Menurut Luthans (1998), budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku, agar diterima oleh lingkungannya.

Selanjutnya menurut Robbins (1996 : 294), fungsi budaya organisasi sebagai berikut yaitu :

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2007:46) mengatakan : “Budaya yang kuat dicirikan oleh adanya karyawan yang memiliki nilai inti bersama. Semakin banyak karyawan yang berbagi dan menerima nilai inti, semakin kuat budaya, dan semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku.”

Pengertian-pengertian di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlaku pada organisasi. Bisa jadi, dengan demikian antara satu organisasi dengan organisasi lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meski keduanya bergerak pada bidang aktifitas yang sama. Kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam sebuah organisasi tersebut sesungguhnya berasal dari nilai-nilai organisasi (*organizational values*). (Hofstede, 1997) atau nilai-nilai yang bersifat idealistik, karena merupakan elemen yang tidak tampak kepermukaan (*hidden*) dan hanya orang-orang organisasi saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan sebagai elemen yang tidak tampak dan bersifat idealistik sehingga merupakan inti dari budaya organisasi (*core of culture*).

Sedangkan elemen-elemen yang bersifat *behavioral* adalah elemen yang muncul kepermukaan dan tampak dalam perilaku sehari-hari para anggota organisasi. Oleh karena itu, bagi orang luar organisasi sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan.

Dengan mengamati bagaimana para anggota organisasi berperilaku dan kebiasaan-kebiasaan lain yang mereka lakukan, sebagai bentuk praktek sehari-hari sebuah organisasi (Davis, 1984) atau kebiasaan tersebut muncul dalam bentuk praktek manajemen, apakah sebuah organisasi berorientasi pada proses atau

hasil, karyawan atau pekerjaan, lebih *parochial* atau tidak profesional, lebih terbuka atau tertutup, kontrol yang longgar atau kontrol yang ketat dan lebih normatif atau pragmatis (Hofstede *et al.*, 1990). Elemen budaya organisasi yang bersifat artefak, adalah elemen yang paling luar, yang tampak dan berujud antara lain: desain bangunan, teknologi, bahasa, upacara, logo, dan sebagainya.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi (Greenberg & Baron, 2000). Budaya organisasi berkaitan dengan konteks perkembangan organisasi, artinya budaya berakar pada sejarah organisasi, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung (Schenieder, 1996, dalam Cahyono, 2005).

Hofstede membagi budaya organisasional ke dalam 6 (enam) dimensi praktek, dan berdasarkan pendapat Hofstede diatas, peneliti menggabungkan dan menjadikannya sebagai indikator dalam penelitian Budaya Organisasi, yang terdiri sebagai berikut :

a. Process-Oriented (Orientasi Proses) vs. Results Oriented (Orientasi Hasil)

Adalah : bagaimana budaya organisasi sebuah perusahaan melakukan kegiatan/ pekerjaan dengan benar berdasarkan proses kegiatan pekerjaannya dan dibandingkan dengan hasil pekerjaan itu sendiri.

b. Employee-Oriented (Orientasi Karyawan) vs. Professional (Profesional Kerja)

Adalah : bagaimana budaya organisasi sebuah perusahaan melakukan kegiatan/ pekerjaan hingga selesai dari para staf pegawai organisasi/ perusahaan dalam

melaksanakan pekerjaan dibandingkan dengan profesionalisme dari staf pegawai organisasi/ perusahaan itu ketika melaksanakan pekerjaannya.

c. *Bersifat Parochial vs. Professional,*

Adalah : bagaimana budaya organisasi sebuah perusahaan melakukan kegiatan/ pekerjaan berdasarkan kepada sifat keprofesionalan atau tidak profesionalnya atau mendapatkan citra dirinya hanya dari perusahaan saja dibandingkan dengan seorang staf/ pegawai memiliki citra dirinya dalam melakukan pekerjaannya berdasarkan performance pribadi dirinya, dari para staf pegawai organisasi/ perusahaan.

d. *Open System (System Terbuka) vs Closed System*

Adalah : bagaimana budaya organisasi sebuah perusahaan melakukan kegiatan/ pekerjaan dengan sistem manajemen terbuka dalam menerima kehadiran seorang staf pegawai organisasi/ perusahaan yang baru dibandingkan dengan budaya yang tidak dapat menerima kehadiran seorang staf pegawai organisasi/ perusahaan yang baru.

e. *Loose Control (Pengawasan yang longgar) vs. Tight Control (Pengawasan Ketat)*

Adalah : bagaimana budaya organisasi sebuah perusahaan melakukan kegiatan/ pekerjaan berdasarkan kepada kemampuan menguasai/ memantau tindakannya, dari para staf pegawai organisasi/ perusahaan dengan cara informal yang rentan dengan pemborosan waktu dan dana dibandingkan dengan cara formal yang menjalankan aturan dan peraturan perusahaan dengan ketat, sehingga kecenderungan pemborosan waktu dan dana tidak dapat ditolerir.

f. Bersifat Normatic (Bersifat Normatif) vs. Pragmatic (Menurut kegunaan)

Adalah : bagaimana budaya organisasi sebuah perusahaan melakukan kegiatan/ pekerjaan berdasarkan kepada hal-hal yang bersifat umum, dari para staf pegawai organisasi/ perusahaan dan dibandingkan dengan bagaimana menyesuaikan sesuatu tindakan sesuai dengan dengan keadaan yang dibutuhkan.

2.1.2. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi keberhasilan manajemen organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan mampu mendorong motivasi anggota organisasi sehingga produktifitas, loyalitas dan kepuasan bawahan atau anggota organisasi meningkat. Pada awalnya banyak yang berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan, namun dengan berkembangnya pengetahuan diketahui bahwa terbentuknya kepemimpinan yang efektif dapat dipelajari. Kepemimpinan mengalami pergeseran dari waktu ke waktu dan bersifat kontekstual yang dilatarbelakangi oleh perkembangan sosial, politik dan budaya yang berlaku pada jamannya. Dalam pendekatan situasional disadari bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan.

Pengertian tunggal tentang kepemimpinan masih belum ada kesepakatan diantara para ahli ilmu perilaku. Konsep kepemimpinan masih merupakan sesuatu yang ambiguous (Pfeffer, 1977, dalam Payamta, 2002). Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan.

Kepemimpinan adalah pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi (Robbins, 2006). Kartini (1994), menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu,menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangun motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjaring jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Sedangkan Luthans (1995), menyatakan bahwa definisi kepemimpinan masih merupakan “*black box*” atau “*unexplainable concept*”.

Meskipun demikian, untuk memberikan sedikit pengertian tentang kepemimpinan, diantaranya menurut Hersey dan Blanchard (1985), kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau sekelompok orang dalam usaha mencapai suatu tujuan dalam situasi tertentu.

Dalam memimpin sebuah organisasi, seorang pemimpin menggunakan cara-cara atau gaya kepemimpinan. Thoha (2003) mendefenisikan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat. Menurut Thoha (2003), ada 3 (tiga) macam gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan otoriter, demokrasi, dan bebas. Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang bersifat otoriter, dimana setiap keputusan berasal dari atasan dan bawahan menjalankan tugasnya sesuai dengan perintah atasan. Gaya kepemimpinan demokrasi ditandai

dengan adanya kerjasama antara atasan dengan bawahan, pengambilan keputusan bersifat kooperatif. Selanjutnya, gaya kepemimpinan bebas adalah kepemimpinan dimana pemimpin memberikan kekuasaan penuh kepada bawahan, pemimpin bersifat pasif. Gibson, Ivancevich, dan Donnelley (1997:5) mengatakan : “Kepemimpinan adalah suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan.”

Dengan kata lain seorang *leader* adalah seseorang yang mempunyai daya untuk menarik orang lain dengan tanpa paksaan agar mereka secara bersama-sama mewujudkan visinya. Hersey dan Blanchard (1982), mencoba mengatasi kelemahan teori sifat dan teori perilaku dengan mengembangkan pendekatan situasional. Mereka menyumbangkan “*Cycle Theory of Leadership*” yang bertolak dari siklus kehidupan manusia. Menurut studinya ditemukan bahwa gaya kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari situasi ke situasi yang lain. Untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif harus diawali dengan mendiagnosis situasi sebaik-baiknya.

Gibson, Ivancevich, Donnelly (1997:34) menyebutkan :

Faktor situasional atau kontingensi juga dipertimbangkan dalam teori jalur-tujuan : karakteristik-karakteristik pribadi bawahan dan tekanan lingkungan serta tuntutan yang harus diatasi bawahan untuk mencapai tujuan kerja dan mendapatkan kepuasan.

Suatu karakteristik pribadi yang penting adalah persepsi bawahan mengenai kemampuan mereka sendiri. Semakin tinggi derajat kemampuan yang dipersepsikan relatif terhadap tuntutan tugas, bawahan akan cenderung semakin kurang menerima gaya pemimpin yang direktif. Gaya kepemimpinan yang direktif ini akan dipandang sebagai kedekatan yang tidak perlu. Sebagai tambahan, *locus of control*/ letak kendali seseorang juga mempengaruhi respon. Individu dengan letak kendali internal (mereka percaya bahwa penghargaan merupakan kontingensi terhadap usaha mereka) biasanya lebih puas dengan gaya partisipatif, sementara individu yang memiliki letak kendali eksternal

(mereka percaya bahwa penghargaan berada di luar kontrol pribadi mereka) biasanya akan lebih puas dengan gaya direktif.

Berdasarkan di atas dapat dikatakan bahwa pendekatan situasional menyatakan bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi dari gaya kepemimpinan dan kenyamanan situasional. Tiga faktor situasional yang penting adalah hubungan pemimpin – anggota, struktur tugas, dan kekuatan posisi.

Pemimpin penganut pendekatan situasional cenderung berperilaku yang dapat diklasifikasikan menjadi :

1. Perilaku *Direktif*, *leader* bersifat memberi pengarahan, perintah, petunjuk yang berorientasi pada tugas.
2. Perilaku *Supportif*, *leader* memberikan dukungan, motivasi, semangat kerja, pertimbangan-pertimbangan manusiawi yang berorientasi pada perbaikan hubungan atasan bawahan.

Selanjutnya kedua perilaku ini dihubungkan dengan tingkat kematangan (*maturity*) bawahan. *Maturity* mengukur sejauhmana bawahan mempunyai kemampuan dan kemauan melaksanakan tugas dengan baik dengan tanpa diawasi.

Hubungan antara kedua jenis perilaku pimpinan dan kematangan bawahan menunjukkan empat jenis gaya kepemimpinan yang efektif untuk situasi tertentu.

Keempat gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Gaya *Instruktif* : *leader* cenderung memberikan pengarahan (*direktif*) dan *suportif* yang rendah. *Leader* memberikan instruksi disertai pengawasan yang ketat. Gaya ini sesuai untuk menghadapi bawahan yang belum matang.
2. Gaya *Konsultatif* : *leader* memberikan *direktif* dan *suportif* yang tinggi. Setiap keputusan memperhatikan masukan bawahan yang telah lebih matang.
3. Gaya *Partisipatif* : *leader* memberikan *suportif* tinggi tetapi *direktif* yang rendah. *Leader* mengambil keputusan yang memperhatikan masukan-masukan bawahan. Gaya ini sesuai untuk menghadapi bawahan yang sudah agak matang.
4. Gaya *Delegatif* : *leader* memberikan *direktif* dan *suportif* yang rendah. *Leader* menyerahkan pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban penuh pada bawahan. Gaya *Delegatif* hanya cocok untuk menghadapi bawahan yang benar-benar sudah matang.

Walaupun pengarang yang berbeda menyarankan menggunakan berbagai macam keadaan dalam mendiskripsikan kepemimpinan dalam organisasi (e. g., membagi kepemimpinan, mendistribusikan kepemimpinan, kepemimpinan multidimensional, jaringan yang terkait, dan yang lain), setiap pengarang dan teori yang sesuai tidak terlalu berfokus pada pemimpin hirarki dalam organisasi.

Walaupun kepemimpinan adalah lebih banyak didiskripsikan dalam bentuk mengenai sebuah hubungan. Selain itu mengenai aturan dari pemimpin, aturan dari pengikut adalah juga diulas sebagai sesuatu yang penting bagi keberhasilan organisasi. Konseptualisasi yang terbaru mengenai kepemimpinan adalah disajikan

dalam komunitas tingkatan administratif dari perguruan tinggi (Eddy dan Vanderlinden, 2006).

Dalam penelitian ini dimensi gaya kepemimpinan mengacu pada dimensi yang dikembangkan Singh-Sengubta, Sunita (1997) dalam Fuad Mas'ud 2004, yang selanjutnya dijadikan sebagai indikator dalam penelitian ini, yang terdiri dari :

a. Gaya Partisipatif (Participative Style)

Adalah : gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengharapkan saran-saran dan ide-ide dari bawahan sebelum mengambil suatu keputusan (House dan Mitchell, 1974 dalam Yulk, 1989). Vroom dan Arthur Jago (1988) dalam Yulk (1989), mengatakan bahwa dalam gaya kepemimpinan partisipatif untuk pengambilan keputusan juga dipengaruhi oleh partisipasi bawahan.

b. Gaya Pengasuh (Nurturant Style)

Adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin memperhatikan bawahan dalam peningkatan karier, memberikan bimbingan, arahan, bantuan dan bersikap baik serta menghargai bawahan yang bekerja dengan tepat waktu.

c. Gaya Otoriter (Authoritarian Style)

Adalah gaya kepemimpinan yang tidak membutuhkan pokok-pokok pikiran dari bawahan dan mengutamakan kekuasaan serta prestise sehingga seorang pemimpin mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dalam pengambilan keputusan.

d. Gaya Birokratis (Bureaucratic Style)

Adalah gaya kepemimpinan yang mengutamakan aturan peraturan perusahaan yang berlaku. Pemimpin mengutamakan pekerjaan yang dilakukan dalam tindakan yang

profesional, dimana para bawahan akan dihargai apabila dapat memisahkan tindakan dalam hubungan kerja dan pribadi.

e. Gaya Berorientasi Tugas (*Task Oriented Style*)

Adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menuntut bawahan untuk disiplin dalam hal pekerjaan atau tugas.

2.1.3. Kepuasan Kerja

Karyawan yang bekerja dalam keadaan terpaksa akan memiliki hasil kerja (*performance*) yang buruk dibanding dengan karyawan yang bekerja dengan semangat tinggi. Apabila perusahaan memiliki karyawan yang mayoritas kepuasannya rendah, dapat berpengaruh terhadap tingkat produktifitas perusahaan secara keseluruhan menurun, dalam hal ini akan merugikan perusahaan. Karena itu perusahaan perlu memperhatikan derajat kepuasan karyawan dengan cara mengkaji ulang aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Reaksi negatif yang muncul karena ketidakpuasan kerja dapat berakibat seperti karyawan sering mangkir, melakukan sabotase, menjadi agresif yang destruktif, hasil kerja yang menurun dan angka turnover yang tinggi. Schein (1985), menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan langsung dengan *positive behavior* pada pekerjaan. Menurutnya karyawan yang memiliki kepuasan tinggi maka tingkat *performance*-nya tinggi daripada karyawan yang kepuasannya rendah.

Hubungan antara perusahaan dengan karyawan adalah hubungan yang saling menguntungkan. Di satu sisi perusahaan ingin mendapatkan keuntungan yang besar,

disisi lain karyawan menginginkan harapan dan kebutuhan tertentu yang harus dipenuhi perusahaan.

Karena itu SDM sebagai aset yang berharga, perusahaan harus memperhatikan aspek-aspek yang dapat memunculkan rasa aman dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya atau yang sering disebut dengan kepuasan kerja (*Job Satisfaction*).

Banyak pengertian yang dikemukakan para ahli tentang kepuasan kerja, dan masing-masing ahli memberikan batasan-batasan tersendiri dari kepuasan tersebut. Diantaranya menurut Robbins (1998), mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerjanya, sedangkan yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Pandangan ini bersifat individual tentang perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Sementara Luthans (1995), berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah ungkapan kepuasan karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yang berarti apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting. Ada 3 dimensi tentang kepuasan kerja menurut Luthans (1995) adalah sebagai berikut:

- a. Kepuasan kerja adalah merupakan suatu emosi yang merupakan respon terhadap situasi kerja sehingga kepuasan kerja tidak dapat dilihat namun bisa dirasakan dan akan tercermin dalam sikap.

- b. Kepuasan kerja dalam hasil yang sesuai atau bahkan melebihi yang diharapkan, seperti seseorang yang bekerja sebaik yang mampu dilakukan dan bersikap mendapat imbalan yang sepadan.
- c. Kepuasan kerja biasanya dinyatakan dalam sikap, seperti semakin loyal dalam perusahaan, bekerja dengan baik, berdedikasi tinggi pada perusahaan, tertib dan mematuhi peraturan dan sikap lain yang bersifat positif.

Kepuasan kerja dinyatakan sebagai sesuatu yang menyenangkan atau sisi hasil emosional yang positif atas penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Loche, dalam Vanderberg dan Lance, 1992). Kepuasan kerja seseorang ditentukan oleh perbedaan antara semua yang diharapkan dengan semua yang dirasakan dari pekerjaannya atau semua yang diterimanya secara aktual.

Howel dan Dipboye (1986) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidaknya karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya, yang akan mempengaruhi terhadap kinerja dari seseorang dalam bekerja.

Ada beberapa faktor dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Locke (1976) dalam Robbins (1998) adalah :

- a. Kerja yang secara mental menantang.

Karyawan lebih cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan

menawarkan beragam tugas kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja.

b. Ganjaran yang pantas.

Karyawan cenderung menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka. Jika upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan memberikan kepuasan.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Lingkungan kerja yang baik akan memberikan kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik.

d. Rekan kerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, interaksi sosial dibutuhkan. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung, menghantarkan kepada kepuasan yang meningkat.

e. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seseorang karyawan dan pekerjaan akan menghasilkan individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang yang dengan tipe kepribadian kongruen dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka, sehingga kemungkinan keberhasilan

dalam pekerjaannya cenderung meningkat, dan mempunyai probabilitas yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari pekerjaannya.

Hubungan antara bawahan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktifitas kerja terhadap kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi tempat bekerja (Celluci dan De Vries, 1978, dalam Fuad Mas'ud, 2004).

Kepuasan kerja merupakan faktor penentu bagi sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Bila pekerjaan itu menyenangkan dan sesuai dengan keinginan karyawan maka kepuasan kerja karyawan terpenuhi. Jika faktor tersebut dirasakan kurang atau tidak diberikan maka karyawan akan merasa tidak puas, akan banyak mengeluh, dan jika karyawan merasakan faktor-faktor yang ada terpenuhi, maka kepuasan kerja ada dengan sendirinya.

Wexley dan Yulk (1992) dalam Waridin dan Masrukhin (2006) menyatakan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Masing-masing individu memiliki tingkat kepuasan berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya. Dari deskripsi tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada didalam pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya. Apa yang dirasakan individu tersebut

dapat positif atau negative tergantung dari persepsi terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Lodge dan Derek (1993), berpendapat bahwa orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan (*discrepancy*) antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan. Meskipun terdapat perbedaan kalau perbedaan tersebut positif maka orang atau pegawai akan merasa puas, demikian juga sebaliknya. Pegawai akan merasa puas bila mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan. Makin besar kebutuhannya yang terpenuhi akan semakin puas, begitu pula sebaliknya.

Penelitian yang dilakukan oleh Glisson dan Durick (1988) bahwa gaya kepemimpinan merupakan predictor bagi kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Menurut De Groot et.al (2000), kepemimpinan kharismatik mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja. Church (1997), keragaman dalam kepuasan pegawai dikaitkan dengan sejauh mana manajer senior menunjukkan etika dan integritasnya sebagai pemimpin, manajer menengah bergantung pada metode inspirasional dari pemotivasian dan kerjasama dengan pegawai lainnya.

Indikator-indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini mengacu pada rumusan Celluci, Anthony J dan David L, Devries (1974) dalam Fuad Mas'ud (2004) adalah sebagai berikut :

a. Kepuasan dengan gaji (*satisfaction with pay*),

Adalah bagaimana para staf pegawai merasakan kepuasan kerja karena gaji dan tunjangan yang diterima atas pekerjaan yang dilakukan dalam perusahaan dimana dia bekerja sebagai salah satu staf pegawai.

b. Kepuasan dengan promosi (*satisfaction with promotion*),

Adalah bagaimana para staf pegawai merasakan kepuasan kerja karena adanya kesempatan promosi atas pekerjaan yang dilakukan dalam perusahaan dimana dia bekerja sebagai salah satu staf pegawai.

c. Kepuasan dengan rekan sekerja (*satisfaction with co-workers*),

Adalah bagaimana para staf pegawai merasakan kepuasan kerja karena memiliki rekan sekerja yang mengerti dan bisa menerima bahkan bersedia membantu ketika melaksanakan tugas/ pekerjaan yang dilakukan dalam perusahaan dimana dia bekerja sebagai salah satu staf pegawai.

d. Kepuasan dengan penyelia (*satisfaction with supervisor*),

Adalah bagaimana para staf pegawai merasakan kepuasan kerja karena memiliki seorang penyelia atau supervisor bahkan atasan yang memberikan support atas pekerjaan yang dilakukannya dalam perusahaan dimana dia bekerja sebagai salah satu staf pegawai.

e. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (*satisfaction with work itself*)

Adalah bagaimana para staf pegawai merasakan kepuasan kerja karena menyukai bidang pekerjaan yang dilakukan dalam perusahaan dimana dia bekerja sebagai salah satu staf pegawai.

2.1.4. Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

Harriss dan Mossholder, 1996, menunjuk bahwa budaya organisasi berdiri sebagai pusat seluruh faktor yang berasal dari manajemen sumber daya manusia.

Budaya organisasi dipercaya mempengaruhi sikap individu mengenai hasil, seperti komitmen, motivasi, moral dan kepuasan. Wallach, 1983, menunjukkan bahwa kinerja karyawan dan hasil kerja yang menyenangkan, termasuk kepuasan kerja, cenderung untuk tinggal dalam organisasi, dan keterlibatan kerja, tergantung pada kecocokan antara karakteristik individu dan budaya organisasi.

Odom, Boxx, dan Dunn, (1990), menemukan bahwa sifat birokratis dari lingkungan kerja selain tidak mengembangkan maupun mengalihkan dari komitmen dan kepuasan kerja. Mereka juga menemukan bahwa sikap dan perilaku karyawan ditingkatkan oleh budaya organisasi yang menunjukkan karakteristik inovatif. Di samping itu mereka menemukan bahwa karyawan yang bekerja dalam sebuah lingkungan supportif lebih terpuaskan dan memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih besar. Mereka juga menunjukkan bahwa menyingkirkan hambatan birokratis dapat menyumbang sedikit banyak untuk menciptakan komitmen dan kepuasan perbaikan yang signifikan, akan tetapi akan terjadi hanya ketika tindakan positif diambil untuk meningkatkan dimensi supportif dan inovatif.

Nurhajati Ma'num dan Bisma Dewabrata (1995), hasil penelitiannya membuktikan adanya pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Wallace (1983), menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang dan hasil kerja tergantung kesesuaian antara karakteristik orang tersebut dengan budaya organisasi. Pernyataan Wallace didukung oleh J.N. Hood (1992), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1. “Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.”

2.1.5. Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja

Manajemen partisipasi adalah proses yang pengaruhnya menyebar diantara individu yang secara hirarkis tidak sejajar (Locke dan Schweiger, 1979; Wagner, 1994). Praktek manajemen partisipatif menyeimbangkan keikutsertaan manajer dan bawahan mereka dalam proses informasi, pengambilan keputusan, atau usaha pemecahan masalah (Wagner, 1994).

Sejalan dengan penelitian pada manajemen partisipatif, pengambilan keputusan partisipatif telah ditekankan dalam hubungan terhadap kepuasan kerja (Cotton *et al.* 1998; Macy, Peterson, dan Norton, 1989). Beberapa studi telah memperlihatkan bahwa pengambilan keputusan partisipatif dapat menguntungkan bagi kesehatan mental karyawan dan kepuasan kerja (Spector, 1986; Miller dan Monge, 1986; Fisher, 1989).

Banyak manajer, pemimpin perserikatan, dan akademisi membagi kepercayaan bahwa praktek manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif yang substansial terhadap kinerja dan kepuasan dalam pekerjaan (Jackson, 1983; Hoerr, 1989; Petterson dan Hillkirk, 1991; Bheestone dan Bheestone, 1992; Bernstein, 1993, dalam Soonhee Kim, 2002). Menurut Howell dan Frost (1989), dalam Shea (1999), menemukan bahwa bekerja dibawah seorang aktor yang dilatih untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan karismatik memiliki kinerja tugas yang lebih tinggi baik

secara kuantitatif maupun kualitatif dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan konflik, ambiguitas yang lebih rendah dibandingkan pekerjaan individu dibawah gaya kepemimpinan pertimbangan atau kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan gaya kepemimpinan structuring atau gaya yang berorientasi pada tugas.

Kirkpatrick dan Locke (1996), menemukan sebuah hubungan positif antara perilaku karismatik dan kinerja, kepuasan kerja dan sikap melalui pemimpinnya. Kedua studi yaitu Howell dan Frost's dan Kirkpatrick's menemukan bahwa pekerjaan individu dibawah pemimpin karismatik melaporkan bahwa pekerjaan yang dilakukan akan lebih menarik, menyenangkan dan memuaskan dari pada individu yang bekerja dibawah pemimpin yang menggunakan gaya non karismatik : ini merupakan pengecualian dari fakta bahwa keseluruhan individu melakukan pekerjaan secara identik.

Penelitian yang dilakukan oleh Glisson dan Durick (1988) bahwa gaya kepemimpinan merupakan predictor bagi kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Menurut De Groot et.al (2000), kepemimpinan kharismatik mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja. Church (1997), keragaman dalam kepuasan pegawai dikaitkan dengan sejauh mana manajer senior menunjukkan etika dan integritasnya sebagai pemimpin, manajer menengah bergantung pada metode inspirasional dari pemotivasian dan kerjasama dengan pegawai lainnya. Berdasarkan uraian diatas, maka penulis merumuskan hipotesis berikut :

H2. "Bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja".

2.1.6. Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Menurut Bass (1995), pemimpin transaksional bekerja dalam budaya organisasi mereka dan memelihara peran, prosedur, dan norma yang konsisten. Budaya transaksional yang murni memfokuskan pada semua hal dalam kaitannya dengan hubungan kontraktual eksplisit dan implisit. Semua tugas kerja secara eksplisit ditunjukkan dengan kondisi karyawan, kode-kode teratur dan struktur manfaat. Komitmen sama mendalamnya dengan kemampuan organisasi untuk memberikan reward anggotanya.

Selanjutnya Bass (1995), bahwa pemimpin transformasional sering merubah budaya organisasi mereka dengan visi baru dan revisi asumsi, nilai dan norma bersama. Dalam sebuah budaya transformasional pada umumnya terdapat tujuan bersama dan perasaan kekeluargaan. Rasa tanggung jawab personil yang kuat untuk membantu anggota baru berasimilasi dalam budaya. Asumsi, norma, dan nilai tidak menghalangi individu untuk mengejar tujuan dan reward mereka sendiri. Pemimpin dan pengikut berbagi kepentingan bersama dan merasa senasib sepenanggungan dan saling bergantung (Bass dan Avolio, 1993 dan 1994). Beberapa peneliti mendukung pentingnya budaya bagi komitmen organisasional (O'Reilly, 1989).

Brewer (1993), menunjukkan bahwa lingkungan kerja birokratis sering muncul dalam komitmen yang negatif, sebaliknya lingkungan kerja suportif muncul dalam komitmen dan keterlibatan yang lebih besar. Demikian pula Bass dan Avolio (1993) menunjuk bahwa level inovasi dan pengambilan resiko mungkin sangat dibatasi dalam pemimpin transaksional, sementara pemimpin transformasional dapat

membangun inovasi yang tinggi dan budaya organisasi yang memuaskan.

Berdasarkan uraian di muka, maka dapat dirumuskan hipotesis berikut :

H3. “Bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Gaya Kepemimpinan”.

2.2. Kajian Terdahulu

Berdasarkan Jurnal acuan dari Su Chao Chang dan Ming-Shing Lee, dalam “The Learning Organization” Vol. 14 No. 2, 2007, pp. 155-185; Emerald Group Publishing Limited 0969-6474, memberikan hipotesis untuk penelitian akademis selanjutnya yang berhubungan dengan penelitian penulis saat ini adalah :

- a. Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan pengoperasian pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.***
- b. Kepemimpinan memiliki efek positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.***
- c. Budaya Organisasi memiliki efek positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan.***

Penelitian diatas mengambil 1000 kuesioner atas 2003 organisasi bisnis lokal di Taiwan sebagai subyek eksperimental mereka. Kuesioner disebar ke 2003 organisasi perusahaan akan tetapi hanya 1000 kuesioner yang kembali dan ditinjau bersama dengan desain data kuesioner dan dianalisa. Adapun hasil dari disain analisa

kuesioner mereka memberikan kesimpulan penelitian, yang berhubungan dengan rencana penelitian penulis saat ini adalah sebagai berikut :

- a. Perusahaan dengan tingkat operasional yang tinggi, diiringi dengan kinerja kepemimpinan dan budaya organisasi yang baik, maka memberikan dampak positif yang tinggi bagi organisasi.
- b. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi menimbulkan efek positif dan signifikan pada operasi pembelajaran organisasi. Jika kita bisa memanfaatkan kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional, organisasi sangat menyukai hal ini dalam upaya menciptakan dan membentuk visi bersama, tanggung jawab dalam menjalankan tugasnya dalam organisasi.
- c. Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Operasi Pembelajaran memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Selanjutnya disampaikan juga saran penelitian dari Su Chao Chang dan Ming-Shing Lee untuk penelitian mendatang yaitu :

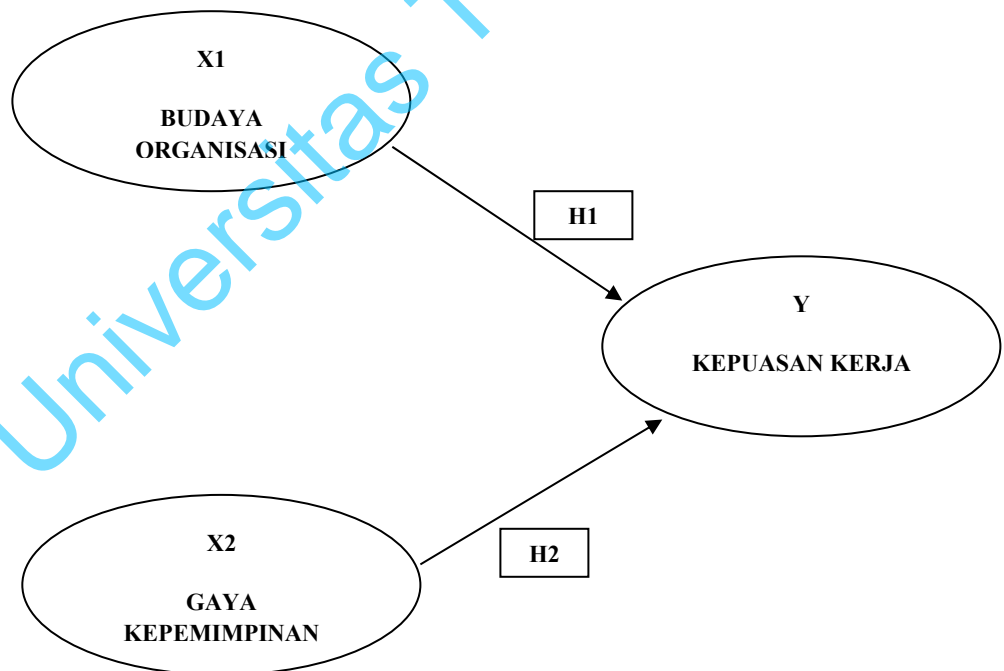
- a. Penelitian selanjutnya agar dilakukan penelitian tentang kepuasan kerja karyawan selain industri keuangan seperti yang dilakukan mereka, yaitu penelitian dari industri yang berbeda sebagai perbandingan tentang luasnya Pembelajaran dalam suatu organisasi, sebagai tambahan penelitian antara negara.
- b. Penelitian selanjutnya untuk meneliti Operasi Proses Pengembangan Pembelajaran Organisasi yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan seperti : kinerja

organisasi, kemampuan berinovasi, dan yang melibatkan hasil akhir dari pekerjaan itu sendiri, yaitu kepuasan atas hasil kerja serta stress.

- c. Penelitian selanjutnya dapat mengadopsi metode penelitian lainnya menambah wawasan penelitian tentang Organisasi Belajar, dengan menggunakan metode DEA untuk menetapkan indikasi belajar organisasi.

2.3. Kerangka Berpikir dan Hipotesis

Berdasarkan telaah pustaka yang disajikan di muka telah didapatkan beberapa hipotesis. Untuk lebih memahami hipotesis maka dapat dilihat pada kerangka pemikiran teoritis di bawah ini :



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, & Kepuasan Kerja
Sumber : Su-Chao Chang, Ming-Shing Lee (2007:176)

Berdasarkan pengembangan model kerangka pemikiran teoritis di atas maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H1 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

H2 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja Karyawan.

Y1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi.

2.4. Pokok Bahasan

2.4.1. Jenis Variabel dan Dimensi

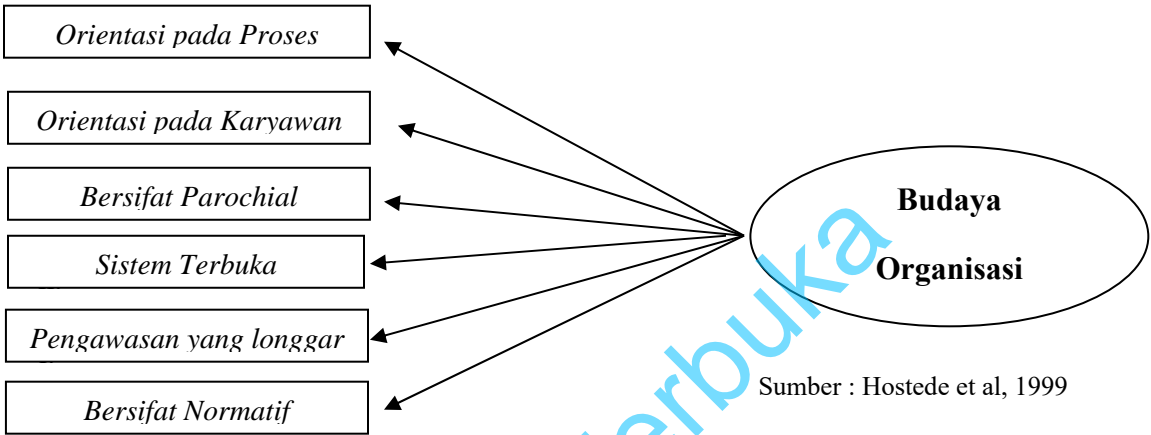
2.4.1.1. Variabel dan Dimensi Budaya Organisasi

Budaya menurut Hofstede (1980), adalah pemrograman mental secara kolektif (*Collective Mental Programming*) yang membedakan antara kelompok masyarakat yang satu dengan anggota kelompok masyarakat yang lain. Makna bersama ini, bila diamati lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik yang dihargai oleh organisasi, masyarakat atau bangsa. Dimensi budaya organisasi yang dikembangkan dari hasil riset Hofstede *et al* (1990) adalah sebagai berikut :

- a. *Process Oriented* (Orientasi pada proses)
- b. *Employee-Oriented* (Berorientasi pada karyawan)
- c. *Parochial* (Bersifat Fanatik/ berpikiran sempit)
- d. *Open System* (Bersifat terbuka)
- e. *Loose Control* (Pengawasan yang longgar)
- f. *Normatic* (Berbaur dengan sekitar)

Berikut ini model Dimensi Budaya Organisasi dapat dilihat pada gambar dibawah berikut ini.

Gambar 2.2 : Dimensi Budaya Organisasi



2.4.1.2. Variabel dan Dimensi Gaya Kepemimpinan

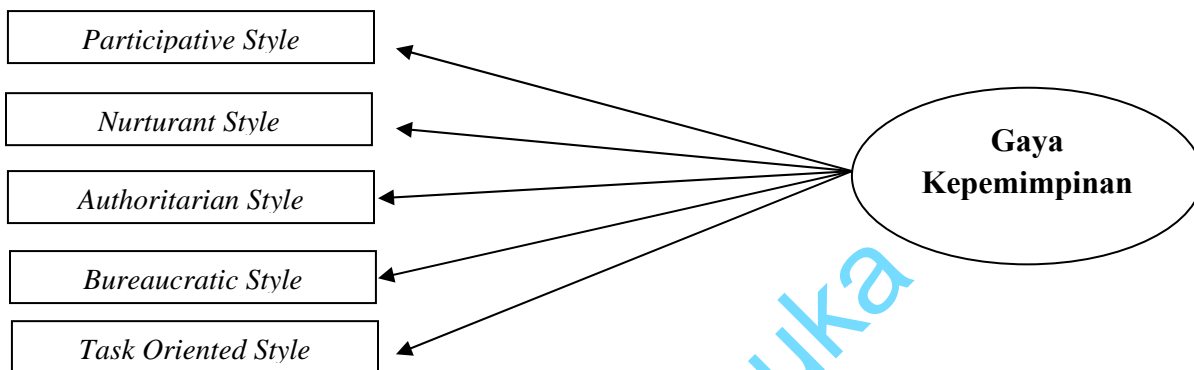
Gaya Kepemimpinan adalah pola-pola perilaku pemimpin (kata-kata dan perbuatan) yang memungkinkan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain secara efektif (Krietner dan Kinichi, 2005).

Dalam penelitian ini Dimensi Gaya Kepemimpinan mengacu pada dimensi yang dikembangkan oleh Singh-Sengubta, Sunita (1997), yang terdiri dari :

- a. Gaya Partisipatif (*Participative Style*)
- b. Gaya Pengasuh (*Nurturant Style*)
- c. Gaya Otoriter (*Authoritarian Style*)
- d. Gaya Birokratis (*Bureaucratic Style*)
- e. Gaya Berorientasi Tugas (*Task Oriented Style*)

Berikut ini model Dimensi Budaya Organisasi dapat dilihat pada gambar dibawah berikut ini.

Gambar 2.3 : Dimensi Gaya Kepemimpinan



Sumber : Singh-Sengubta, Sunita (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004)

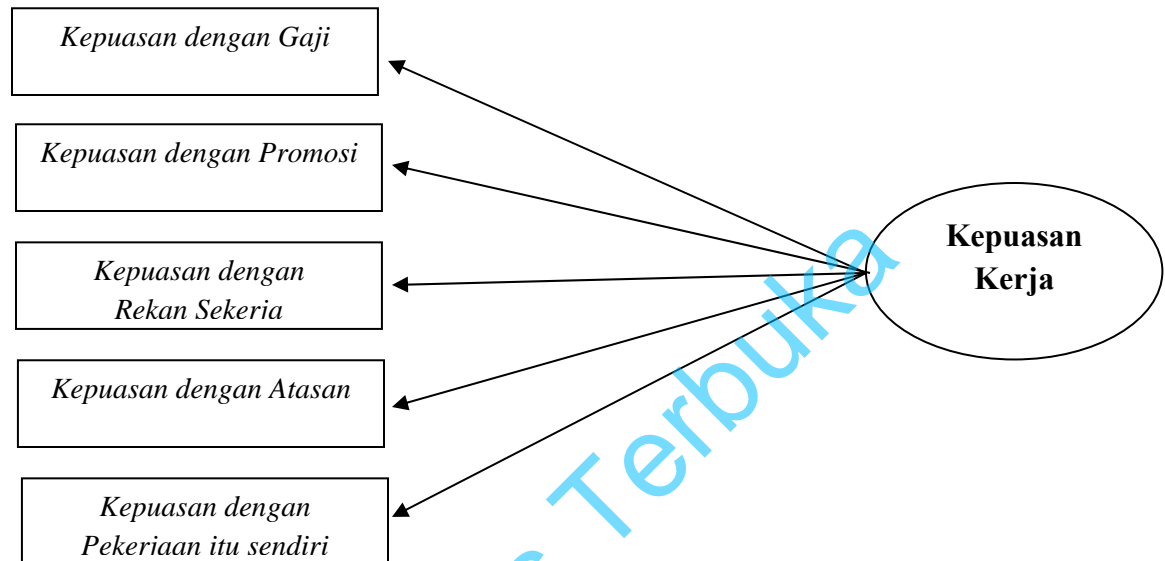
2.4.1.3. Variabel dan Dimensi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidaknya karyawan atas berbagai aspek pekerjaannya. Dimensi kepuasan kerja di sini dikembangkan oleh Celluci, Anthony dan De Vries (1978), dalam Fuad Mas'ud, (2004) adalah sebagai berikut :

- a. Kepuasan dengan gaji (*satisfaction with pay*),
- b. Kepuasan dengan promosi (*satisfaction with promotion*),
- c. Kepuasan dengan rekan sekerja (*satisfaction with co-workers*),
- d. Kepuasan dengan penyelia (*satisfaction with supervisor*),
- e. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (*satisfaction with work itself*)

Berikut ini dapat kita lihat model dimensi kepuasan kerja yang dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

Gambar 2.4 : Dimensi Kepuasan Kerja



Sumber : Celucci, Anthony dan De Vries (1978), dalam Fuad Mas'ud (2004)

2.4.2. Defenisi Operasional Variabel

Secara keseluruhan variabel yang dipakai penulis, defenisi operasional dari variabel dan indikator-indikatornya dapat dilihat dalam tabel dibawah berikut ini :

Tabel 2.1. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran

No.	Variabel	Defenisi	Pengukuran
1.	Budaya Organisasi	Suatu sarana dalam menafsirkan kehidupan dan prilaku dalam organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> • Terdiri dari skala 1 – 5 pada setiap item pertanyaannya. Nilainya adalah : 1 : STS (Sangat Tidak Setuju), 2 : TS

			<p>(Tidak Setuju), 3 : KS (Kurang Setuju), 4 : S (Setuju), dan 5 : SS (Sangat Setuju)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat 24 pertanyaan sebagai indikatornya.
2.	Gaya Kepemimpinan	Sebagai prilaku pemimpin terhadap bawahan dalam hubungan kerja.	<ul style="list-style-type: none"> • Terdiri dari skala 1 – 5 pada setiap item pertanyaannya. Nilainya adalah : 1 : STS (Sangat Tidak Setuju), 2 : TS (Tidak Setuju), 3 : KS (Kurang Setuju), 4 : S (Setuju), dan 5 : SS (Sangat Setuju) • Terdapat 20 pertanyaan sebagai indikatornya.
3.	Kepuasan Kerja	Sebagai perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan seseorang/ oleh karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> • Terdiri dari skala 1 – 5 pada setiap item pertanyaannya. Nilainya adalah : 1 : STS (Sangat Tidak Setuju), 2 : TS (Tidak Setuju), 3 : KS (Kurang Setuju), 4 : S (Setuju), dan 5 : SS (Sangat Setuju) • Terdapat 16 pertanyaan sebagai indikatornya.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Setelah hipotesis penelitian dirumuskan, maka semua kegiatan berikutnya pada penelitian selanjutnya dimaksudkan untuk menguji kebenaran empiris dari hipotesis atau menjawab secara empiris permasalahan penelitian. Disini penulis akan membuat semua prosedur perolehan dan penganalisisan data empiris. Secara garis besar, desain penelitian ini mencakup penentuan subjek (populasi dan sampel), pengembangan instrumen untuk memperoleh data empiris, perolehan data, persiapan analisis, dan analisa data.

Lerbin (2007:93) mengatakan :

“Jenis desain penelitian terdiri atas *desain eksploratif, deskriptif, dan eksperimen*. Desain deskriptif dan eksperimen disebut juga sebagai desain konklusif. *Desain eksploratif* lebih bersifat kualitatif (naturalistik), berskala kecil, dan biasanya masih akan diikuti dengan penelitian deskriptif atau eksperimen. Desain ini sering kali digunakan pada penelitian pendahuluan untuk mengembangkan suatu hipotesis. Data yang sering digunakan pada penelitian ini adalah data sekunder. *Desain deskriptif* digunakan untuk penelitian yang dimaksudkan untuk menguji hipotesis, tetapi tidak ada variabel perlakuan. *Desain eksperimen* digunakan untuk penelitian yang dimaksudkan untuk menguji hipotesis dan salah satu atau lebih variabel independennya dimanipulasi.

Jadi berdasarkan pengertian diatas, maka disini penulis menggumpulkan data dari sumber data yang diperoleh langsung dengan menggunakan Disain Eksperimen Lapangan. Dalam hal ini penulis melakukan eksperimen langsung ke lapangan dalam mencari hubungan antara variabel yang satu dengan lainnya. Tentunya penulis

menggunakan data primer dan data sekunder yang keduanya diperoleh dari PT. Gici Group Batam.

3.2. Metode Penelitian

3.2.1. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

1. *Data Primer*, yaitu data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada karyawan PT. Gici Group Batam. Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi, data primer ini dapat diperoleh dari respon individu, kelompok fokus, majalah atau buku tua dan kuesioner (Sekaran, 2006).

Kegiatan pengumpulan data ini melalui riset ke lapangan yang sekaligus merupakan teknik pengumpulan data yang paling penting, yang meliputi pencarian data serta informasi secara langsung dari sumber yang dijadikan sebagai objek penelitian oleh penulis dimana dalam hal ini adalah seluruh karyawan pada PT GICI Group Batam. Cara yang dilakukan ditempuh oleh penulis untuk riset lapangan ini adalah dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pihak-pihak yang terkait langsung dengan objek penelitian.

Pengumpulan data di lapangan dilakukan dengan adanya seperangkat instrumen penelitian yaitu berupa kuesioner yang dibagikan kepada responden yaitu seluruh karyawan PT. GICI Group Batam. Kuesioner yang terdiri dari :

- Bagian pertama, berisikan data responden yang terdiri dari : nama, jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, kantor cabang, divisi kerja/ bagian, jenjang jabatan, dan lama bekerja.
- Bagian kedua, berisikan data yang berkaitan dengan : budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja karyawan.

b. *Data sekunder* yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung yang bersumber dari penelitian terdahulu dan dokumentasi lainnya yang relevan, yang juga diperoleh penulis dari gambaran umum para pegawai dan bagian-bagian yang ada di PT. Gici Group Batam. Data yang diperoleh seperti catatan dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri oleh media, situs web, internet, dan lain sebagainya (Sekaran, 2006).

Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui berbagai sumber, diantaranya yaitu : dari hasil publikasi di internet, pencatatan data-data yang sudah ada di perusahaan serta dari pihak-pihak lain yang dapat memberikan informasi pendukung bagi penelitian ini.

3.2.2. Populasi dan Sampel

Dalam upaya mengumpulkan data penelitian, disini penulis tentunya mempunyai populasi dan sampel yang dijadikan subjek dalam penelitian ini. Adapun subjek penulis disini adalah seluruh pegawai PT. Gici Group Batam yang berjumlah 194 orang yang tersebar di semua anak cabangnya, dengan tingkat pendidikan

minimal lulusan SMU/SMK atau yang sederajat lainnya, dan mereka semua telah bekerja di PT. Gici Group Batam lebih dari 1 tahun. Lebih lengkapnya penelitian yang dilakukan untuk keperluan penelitian tugas thesis akhir ini dilakukan adalah :

Nama Perusahaan : PT. GICI GROUP BATAM
Jenis Usaha : Pendidikan
A l a m a t : Komplek Batu Batam Mas Blok D & E No.1-2-3
T e l e p o n : + 62 – 0778 – 431 318
F a x : + 62 – 0778 – 431 290

Waktu penelitian dilakukan mulai bulan Maret 2013 s/d Mei 2013.

Lingkup penelitian ini adalah terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja dari para pegawai PT. Gici Group – Batam.

Disini penulis melakukan penelitian dalam populasi dan sampel. Populasi adalah kumpulan atau agregasi dari seluruh elemen-elemen atau individu-individu yang merupakan sumber informasi dalam suatu penelitian (Bonar M. Sinaga, 1994) sampel. Penelitian sampel ini merupakan penelitian yang dilakukan secara keseluruhan terhadap sampel. Sampel adalah sebagian dari seluruh elemen-elemen atau individu-individu yang terdapat pada populasi. Dalam penelitian ini seluruh pegawai dalam populasi sebagai anggota sampel. Ukuran sampel sebanyak 110 orang tersebut sudah memenuhi saran Hair *et al.* (1995). Untuk sampel yang representatif yang digunakan dalam teknik analisis Regresi Linier Berganda yang berkisar 100-200 responden.

Adapun populasi penulis adalah berasal dari semua bagian yang dianggap berkaitan dengan penelitian penulis mengenai Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan dari karyawan PT. Gici Group Batam. Jumlah populasi adalah berasal dari seluruh pegawai PT. Gici Group Batam ini yaitu 194 karyawan yang berarti juga 194 orang responden. Dari sejumlah 194 karyawan tersebut yang disebarkan kuesioner oleh penulis, hanya 173 kuesioner yang terkumpul.

3.2.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah data primer, yang dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan *Metode Kuesioner* (daftar pernyataan). Kuesioner yang telah disusun merupakan rangkaian-rangkaian pernyataan yang berkaitan dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja pegawai. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner yang disebarkan itu telah disertai jawaban dengan menggunakan skala Likert.

3.2.4. Teknik Analisis

Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diimplementasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data menggunakan dalam penelitian ini yaitu, menggunakan skala *Likert*. Skala *Likert* merupakan jenis skala yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian, seperti sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2012 : 93). Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner tersebut disertai jawaban dengan menggunakan skala 1-5 untuk mendapatkan data yang bersifat

interval, dimana dengan menggunakan skala 1-5, adalah merupakan bentuk kebiasaan orang dalam memberikan penilaian. Jawaban-jawaban yang tersedia pada skala tersebut diberi skor antara 1 – 5.

Dalam skala *likert* setiap pernyataan yang diberikan kepada responden diminta untuk memberikan tanda *checklist* yang menurut aturan dalam skala *Likert* yaitu pemberian skoring dengan 5 kategori yaitu:

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu – Ragu	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4	5

- (SS) = Sangat Setuju, skor jawaban 5
- (S) = Setuju, skor jawaban 4
- (RG) = Ragu-ragu, skor jawaban 3
- (TS) = Tidak Setuju, skor jawaban 2
- (STS) = Sangat Tidak Setuju, skor jawaban 1

Isi dari kuesioner ini meliputi faktor-faktor yang berhubungan dengan Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Pegawai.

3.3. Variabel Penelitian

Menurut Sekaran (2006:115), Variabel adalah apa pun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai. Variabel yang digunakan terdiri dari variabel bebas (*independent*) dan variabel terikat (*dependent*).

3.3.1. Variabel Bebas

Menurut Sekaran (2006:117), Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat, entah secara positif atau negatif. Yaitu, jika terdapat variabel bebas, variabel terikat juga hadir, dan dengan setiap unit kenaikan dalam variabel bebas, terdapat pula kenaikan atau penurunan dalam variabel terikat, sedangkan menurut Umar (2003:63) Variabel independen (bebas) adalah variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel yang lain.

Adapun yang merupakan variabel independen (bebas) dalam penelitian ini adalah : Budaya Organisasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2). Budaya Organisasi dan Gaya kepemimpinan merupakan suatu metode atau cara yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam mengelola, mengatur dan mengontrol para pegawainya.

3.3.2. Variabel Terikat

Menurut Sekaran (2006:116), Variabel terikat merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti. Tujuan peneliti adalah memahami dan membuat variabel terikat, menjelaskan variabilitasnya, atau memprediksinya. Dengan kata lain, variabel terikat merupakan variabel utama yang menjadi faktor yang berlaku dalam investigasi, dan menurut Umar (2003:63), Variabel dependen (terikat) adalah variabel yang dijelaskan atau yang dipengaruhi oleh variabel independen. Adapun variabel terikat dalam penelitian ini adalah : Kepuasan Kerja (Y).

3.4. Metode Analisis Data

3.4.1. Uji Instrumen

Data yang dikumpulkan melalui instrumen (daftar pertanyaan) atau kuesioner hendaklah dilanjutkan dengan melakukan uji kuesioner. Uji kuesioner secara kuantitatif dapat dilakukan melalui Uji Validitas dan Reliabilitas.

3.4.1.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan suatu pengujian untuk mengetahui tingkat kevalidan dari instrumen (kuesioner) yang digunakan dalam pengumpulan data. Validitas adalah suatu ukuran yang mengukur sah atau valid tidaknya suatu instrumen (kuesioner). Uji validitas ini akan dilakukan dengan menggunakan program statistik SPSS (*Statistical Package For Social Sciences*) versi 16.

Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2006:45). Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel, jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai positif maka butir pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2006: 45).

Teknik yang digunakan untuk uji validitas adalah teknik *Corrected Item-Total Correlation*, dengan kriteria penilaian uji validitas sebagai berikut (Ghozali, 2009 : 49) yaitu :

1. Apabila nilai korelasi (r) hitung lebih besar dari 0,361 maka pertanyaan yang dibuat dikategorikan valid.
2. Apabila nilai korelasi (r) hitung lebih kecil dari 0,361 maka pertanyaan yang dibuat dikategorikan tidak valid.

Uji Validitas ini diperoleh dengan cara mengkorelasi setiap skor indikator dengan total skor indikator variabel, kemudian hasil korelasi dibandingkan dengan nilai kritis pada taraf signifikan 0,05. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Uji Validitas ini juga digunakan untuk mengetahui kelayakan butir butir dalam suatu daftar pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel. Uji validitas sebaiknya dilakukan pada setiap butir pertanyaan yang diuji validitasnya. Suatu instrumen pengukur dikatakan valid, apabila instrumen tersebut dapat mengukur apa yang seharusnya diukur dengan kata lain instrumen tersebut dapat mengukur konstruk sesuai dengan yang diharapkan. Dalam menguji keakurasian pertanyaan-pertanyaan kuesioner yang telah dibagi, maka akan digunakan uji validitas (Indriantoro & Supomo, 1999). Uji validitas konstruk menggunakan pengujian statistik analisis faktor (*factor analysis*).

Batas muatan faktor (*factor loading*) $\pm 0,5$ akan digunakan sebagai dasar analisis dalam pengujian validitas. Butir pertanyaan yang valid harus memiliki muatan faktor yang mencapai nilai minimum $\pm 0,5$ (Hair *et al.*, 2006).

3.4.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reabilitas atau biasa disebut dengan uji keandalan adalah Ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam bentuk kuisisioner (V Wiratna Sujarweni dan Poly Endrayanto, 2012). Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji konsistensi jawaban dari responden (Indriantoro & Supomo, 1999). Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan pendekatan reliabilitas konsistensi internal. Tingkat keterkaitan antar butir pertanyaan dalam suatu instrumen untuk mengukur konstruk tertentu menunjukkan tingkat reliabilitas konsistensi internal instrumen yang bersangkutan.

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Imam Gozhali, 2006 : 41). Menurut Imam Gozhali (2006 : 42), pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan 2 cara yaitu :

1. *Repeated Measure* atau pengukuran ulang : disini seseorang akan disodori pertanyaan yang sama dalam waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
2. *One Shot* atau pengukuran sekali saja : disini pengukurannya hanya sekali, kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan.

Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat pengukur tersebut dapat dikatakan reliabel. Untuk memudahkan perhitungan menurut Ghazali (2006:42) Pengujian reliabilitas konstruk menggunakan metode statistik *Cronbach's Alpha*. Suatu konstruk memiliki reliabilitas yang memadai apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar atau sama dengan 0,7 (Hair *et al.*, 2006).

3.4.2. Uji Kualitas Data

3.4.2.1. Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data terdistribusi dengan normal. Metode yang digunakan untuk uji normalitas adalah analisis grafik normalitas dengan menggunakan pendekatan *normal probability plot*. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Hair *et al.*, 2006).

Data sebelum diolah menggunakan pengujian inferensi parametrik maupun non parametrik harus diuji normalitas. Statistik parametrik tidak dapat digunakan jika data tidak normal. Data tidak normal pengujian dapat dilakukan dengan non parametrik. Untuk melihat data tersebut dapat digunakan Chi Kuadran (χ^2), (Sujarweni dan Endrayanto, 2012).

3.4.2.2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji adanya korelasi antar variabel independen. Penelitian ini menggunakan *variance inflation factor* (VIF). Ukuran ini menunjukkan variabel-variabel bebas yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Nilai VIF yang umum dipakai adalah 10. Nilai VIF yang di bawah 10 menunjukkan tidak ada multikolinieritas antar variabel independen (Hair *et al.*, 2006).

3.4.2.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk melihat apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Model inilah yang diharapkan terjadi. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya berbeda, maka terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2005).

Untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi heteroskedastisitas atau tidak, penelitian ini menggunakan dua cara yaitu dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel dependen dan uji glejser. Uji heteroskedastisitas dengan cara melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel bebas, yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED di mana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi-Y sesungguhnya) yang telah di-*studentized*. (Ghozali, 2005).

3.4.3. Analisis Regresi Sederhana

Analisis data dalam penelitian ini akan diuji dengan analisis regresi sederhana. Analisis regresi, digunakan untuk melihat bagaimana pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisis regresi ini dilakukan dengan menggunakan beberapa model variabel pemisahan serta mengelompokkan variabel bebasnya.

Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan) terhadap variabel terikatnya (Kepuasan Kerja) menurut Sanusi, Anwar (2003 : 309) digunakan rumus analisis regresi sederhana sebagai berikut:

$$Y = a + bx \quad \dots\dots\dots \text{Rumus 3.1}$$

dimana : y = dependent variabel (kinerja karyawan)

a = konstanta

b = koefisien regresi

x = independent variabel (gaya kepemimpinan)

Sumber; Sanusi, Anwar (2003:309)

3.4.4. Rancangan Uji Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari masalah penelitian yang memerlukan pengujian secara empiris (Indriantoro & Supomo, 1999). Oleh karena itu, perlu dilakukan pengujian hipotesis untuk menentukan apakah hipotesis tersebut

didukung oleh fakta yang telah dikumpulkan dari penelitian tersebut. Pengujian hipotesis merupakan salah satu tahap penting dalam melakukan proses pengujian data. Dalam tahap ini dapat dibuat keputusan untuk menolak atau menerima hipotesis.

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan pada penelitian ini. Karena Variabel independen pada penelitian ini hanya satu maka metode pengujian terhadap hipotesis yang diajukan cukup dengan dilakukan penelitian pengujian secara simultan. Pengujian ini menggunakan uji F dan R^2 .

3.4.4.1. Uji Simultan (Uji F)

Pengujian dengan uji F variansnya adalah dengan membandingkan F_{hitung} (F_h) dengan F_{tabel} (F_t) pada $\alpha = 0,05$ apabila hasil perhitungannya menunjukkan:

- $F_h > F_t$, maka Hipotesa di terima

Artinya variasi dari model regresi berhasil menerangkan variasi variabel bebas secara keseluruhan, sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel tidak bebas (variabel terikat).

- $F_h < F_t$, maka Hipotesa di tolak

Artinya variasi dari model regresi tidak berhasil menerangkan variasi variabel bebas secara keseluruhan, sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel tidak bebas (variabel terikat).

3.4.4.2. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) dipergunakan untuk mengetahui sampai seberapa besar persentase variasi variabel terikat (dependen) pada model dapat diterangkan oleh variabel bebas (independen). Koefisien determinasi (R^2) dinyatakan dalam persentase. Nilai R^2 ini berkisar antara $0 < R^2 < 1$.

Rumus R^2 : $R^2 = r \times r$ Rumus 3.2

Dimana : $R^2 = R$ Square

$R =$ Koefisien Korelasi

Rumus Koefisien Determinasi : $KD = R^2 \times 100\%$ Rumus 3.3

Dimana : $KD =$ Koefisien Determinasi

$R^2 =$ R Square

Uji hipotesis menggunakan teknik regresi. Metode yang digunakan adalah metode regresi berganda. Metode regresi berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh antara variabel independen yaitu *internal stability* dan *external security* dengan variabel dependen yaitu tingkat Kepuasan Kerja Pegawai.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Deskripsi Data

Penelitian ini dilakukan di PT Gici Sukses Bersama Batam, yaitu sebuah perusahaan yang bergerak dalam usaha Lembaga Pendidikan Sekolah mulai dari Jenjang Pendidikan Taman Kanak-kanak (TK), Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dan Sekolah Menengah Atas (SMA) hingga pada jenjang pendidikan Akademi Diploma Tiga (D-III) Jurusan Akademi Bahasa Asing, Akademi Akutansi, Akademi Manajemen dan Informatika Komputer.

PT. Gici Sukses Bersama dikelola dibawah Yayasan Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia (YPKSDM) Batam. Pada awal berdirinya PT. Gici Sukses Bersama ini ditandai dengan Akta Notaris No. 004/S.Y.02/GG/BTM/2004, yang dikeluarkan oleh Notaris. Sebagai Yayasan yang masih baru pada saat itu, tentunya yayasan ini terus membenahi diri dari waktu ke waktu dan terus melakukan pembangunan dan pembenahan setiap tahunnya, baik melalui infrasturktur maupun dalam kualitasnya dalam setiap tahun angkatan penerimaan siswa baru dan mahasiswa barunya.

Dengan tetap memantau setiap pembenahan yang dilakukan, pihak management senantiasa terus membekali para pimpinan divisinya dengan pengetahuan dan pelatihan yang diberikan melalui kesempatan dan kepercayaan

dalam pengelolaan operasional kegiatannya sehari-hari, dengan tidak melepaskan begitu saja management operasionalnya, akan tetapi tetap melakukan kordinasi melalui rapat rutin dan rapat pertanggungjawaban atas setiap kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing pimpinan divisinya. Kemudian oleh masing-masing pimpinan divisi yang telah terbentuk ini akan disampaikan lagi kepada anggotanya masing-masing guna menjalankan kegiatan operasional sehari-hari, sehingga setiap Visi dan Misi dari perusahaan dapat tercapai melalui para Kepala Divisi ini.

Selain itu, pihak management yang memang sudah memiliki pengalaman langsung akan bidang pendidikan ini, membuatnya selalu mengantisipasi hal-hal yang dianggap rentan sebagai dampak negatif dari masing-masing karakter para pimpinan divisi yang dipilihnya. Dengan pengalaman dalam bidang pendidikan inilah membuat Pemimpin di PT. GICI Group Batam ini dapat mengukur kualitas dan kuantitas dari setiap pegawainya guna menjalankan operasional sehari-harinya. Itu sebabnya kualitas dan kuantitas dari setiap jumlah siswa dan mahasiswa yang masuk dari tahun ke tahun selalu berkembang. Mengutamakan kepentingan dan hak dari para siswa dan mahasiswa melalui pemberian service dengan tidak melupakan kewajiban yang harus dijalankan oleh para siswa dan mahasiswa membuat lembaga ini semakin dikenal kualitasnya. Tentunya dalam strategi pemasarannya pihak management juga turun tangan langsung dalam pembentukan tim marketing dalam strategi promosinya, membuatnya juga mendongkrak peningkatan jumlah siswa dan mahasiswa pada setiap Penerimaan Siswa Baru dan Mahasiswa Baru pada setiap Tahun Ajaran barunya.

PT. GICI Group Batam berpusat di Komplek Batam mas Blok D & E No. 1-2-3 Batam yang berdiri di tengah pusat kota Batam antara Nagoya – Batam Centre – Tiban – Kabil, yang mana keempat titik pusat kota ini menjadi pusat persimpangan yang membuatnya menjadi lokasi yang strategis baik untuk bisnis pendidikan bagi PT.GICI Group Batam.

Selanjutnya PT. GICI Group Batam memiliki beberapa anak cabang usaha yang tersebar di beberapa titik pusat kota Batam, yaitu :

- a. Kecamatan Sagulung yang beralamat di Komplek Batu Aji Komplek Centre Park Batu Aji Blok G No. 1 Simpang Base Camp Batam.
- b. Kecamatan Lubuk Baja yang beralamat di Komplek Perum Permata Baloi Blok A No 1-2-3-4-5 Batam.
- c. Komplek OSEDU Kepri Mall City Walk Lantai 3 Kecamatan Batam Kota.

Keberadaan ke-3 cabang anak usaha ini masing-masing mempunyai peran dalam memberikan pelayanan kepada mahasiswa GICI Business School dan Siswa Permata Harapan School. Dengan masing-masing tugas dalam pelayanannya kepada para mahasiswa dan siswa ini tentunya masing-masing juga memiliki tingkat pelayanan yang berbeda sesuai dengan masing-masing jumlah mahasiswa dan siswanya. Setiap masing-masing anak cabang perusahaan ini memiliki jumlah mahasiswa dan siswa yang berbeda.

Pertumbuhan jumlah mahasiswa GICI Bussiness School dan siswa Permata Harapan School dari tahun ke tahun terus meningkat. Pertumbuhan jumlah mahasiswa dan siswa ini tentunya harus diiringi dengan pelayanan yang semakin

baik dari waktu ke waktu. Tentunya untuk meningkatkan pelayanan ini haruslah sesuai dengan Budaya Organisasi yang telah tertanam kepada setiap staf pegawai PT. Gici Group Batam. Untuk peningkatan pelayanan ini peran dari pemimpin sangatlah berpengaruh bagi pelayanan pegawai terhadap para mahasiswa dan siswa.

Ketika pemimpin memberikan perhatian terhadap meningkatnya jumlah mahasiswa dan siswa ini, tentunya pemimpin melakukan beberapa tindakan yang memberikan pengaruh terhadap pekerjaan dari para staf pegawai PT. GICI Group Batam. Pemimpin yang memiliki inovatif dan menguasai setiap permasalahan bahkan memberikan solusi atas masalah tersebut membuat para staf pegawai dapat memberikan pelayanan terbaik yang mereka miliki.

Dalam organisasi PT. Gici Group Batam ini menjalankan operasionalnya dengan sistem Sentralisasi. Semua hal yang dilakukan semuanya dijalankan oleh masing-masing cabang sesuai dengan instruksi dan arahan dari Pemimpin yang *notabene* adalah *Owner* perusahaan. Setiap kebijakan yang dijalankan adalah disampaikan melalui Pertemuan Rutin Mingguan (*Weekly Meeting*) yang dilakukan secara kontinue oleh setiap Divisi. Divisi disini adalah Divisi Pendidikan Kampus yaitu Gici Business School dan Divisi Pendidikan Sekolah yaitu Permata Harapan School yang masing-masing berada di Kantor Pusat Batu Batam, Kantor Cabang Batu Aji. Sedangkan untuk Kantor Cabang Permata BaloI hanyalah untuk Divisi Pendidikan Permata Harapan School dan untuk Kantor Cabang Kepri Mall untuk Divisi Pendidikan kampus Gici Business School. Selain itu Kantor Cabang Kepri Mall juga membuka kegiatan Pendidikan Non Formal yang terdiri dari :

- *Super Great Memory (SGM)* ; yang memberikan pelatihan kepada anak-anak usia sekolah dalam meningkatkan fungsi otak kiri dan kanannya, sehingga anak-anak ini memiliki kemampuan belajar yang mudah dan menyenangkan dengan metode belajar yang diberikan dengan cara menggabungkan *Training, Motivation and Games*.
- *Best Way* ; memberikan pelatihan dalam mempersiapkan siswa/i yang hendak melanjutkan pendidikannya di *Singapore, USA, UK Government School & Private School*.
- *Life Skill Training (LST)* ; memberikan pelatihan kepada peserta training agar memudahkan mereka mendapatkan pekerjaan sesuai dengan yang mereka harapkan.
- *Gici Training Centre* ; sarana mengadakan seminar dan pelatihan kepada para masyarakat dalam mendapatkan berbagai pelatihan, mulai dari bisnis, ekonomi, hingga kepada pengembangan karakter pribadi.
- *Permata Harapan Home Schooling* ; lembaga pendidikan yang memberikan program pendidikan *life skill* dengan system belajar mandiri dan menyenangkan, yang memungkinkan home schooler menyelesaikan pendidikan lebih cepat, dengan kurikulum BSNP dan Ijazah Kesetaraan dari Kementerian Pendidikan Nasional.
- *Pendidikan Guru Sekolah Anak (PGSA)* ; menyelenggarakan pendidikan dalam mempersiapkan calon guru yang menguasai IPTEK dengan konsep komunikasi *bilingual*.

Pertemuan Rutin yang selalu diadakan oleh *Owner* ini bertujuan mengembangkan dan meningkatkan kualitas organisasi melalui para Kepala Divisi yang telah dibentuknya. Selanjutnya para Kepala Divisi ini akan kembali ke kantor Cabang masing-masing untuk melaksanakan instruksi dan arahan dari setiap perencanaan yang telah disusun.

Selanjutnya *Owner* tidak begitu saja mempercayakan bahwa semua instruksi dan arahnya pasti dijalankan para Kepala Divisi diatas. Untuk memastikan hal ini, kemudian *Owner* juga membentuk sebuah *Divisi Independent* yang bernama Divisi Pengendali Mutu, yang bertugas untuk memantau, mencatat dan melaporkan kepada *Owner* hal-hal yang belum dilaksanakan atau sudah dilaksanakan tetapi belum maksimal sesuai dengan rencana.

Dengan cara inilah *Owner* mengendalikan semua kantor cabangnya dalam upaya menjalankan operasional organisasi sesuai dengan visi dan misinya, sehingga target yang diharapkan dapat terlaksana oleh semua kantor cabang.

Berikut ini disajikan data jumlah penerimaan siswa baru dan mahasiswa baru dari waktu ke waktunya yang diambil dari data sejak tahun 2007 yang lalu.

**Tabel 4.1. Pertumbuhan Jumlah Siswa Permata Harapan School
Dari Tahun Pelajaran 2007 s/d Tahun Pelajaran 2012**

Tahun Pelajaran	Jenjang TK	Jenjang SD	Jenjang SMP	Jenjang SMK	Jenjang SMA	Total
2007/2008	17	22	94	284	0	417
2008/2009	11	48	61	225	0	345
2009/2010	19	89	86	233	0	427
2010/2011	10	81	81	370	16	558
2011/2012	0	0	103	399	27	529
2012/2013	0	0	101	427	24	552

Sumber : PT. Gici Group Pusat Batu Batam – Batam.

**Tabel 4.2. Pertumbuhan Jumlah Mahasiswa Gici Business School
Dari Tahun Pelajaran 2007 s/d Tahun Pelajaran 2012**

Tahun Pelajaran	Jurusan Akutansi	Jurusan Management	Jurusan Bahasa Asing	Jurusan Management Informatika	Total
2007/2008	50	135	0	0	185
2008/2009	49	155	0	9	213
2009/2010	74	138	0	0	212
2010/2011	198	77	6	36	317
2011/2012	170	341	13	54	578
2012/2013	131	425	413	44	1013

Sumber : PT. Gici Group Pusat Batu Batam – Batam.

Dengan data diatas, semakin terlihat bahwa sudah seharusnya jumlah karyawan juga perlu ditambah, bukan hanya pada bagian administrasi saja, akan tetapi terutama pada staf pengajarnya, yaitu Guru dan Dosen. Berikut ini dapat dilihat data pertumbuhan jumlah karyawan dari PT. Gici Group sejak tahun 2007 hingga saat ini.

**Tabel 4.3. Pertumbuhan Jumlah Karyawan PT. Gici Group Batam
Dari Tahun Pelajaran 2007 s/d Tahun Pelajaran 2012**

Tahun Pelajaran	Staf Administratif	Staf Umm	Guru Pengajar	Dosen Pengajar	Total
2007/2008	6	1	24	0	31
2008/2009	7	5	27	0	39
2009/2010	9	13	25	0	47
2010/2011	6	17	32	11	66
2011/2012	14	54	34	17	119
2012/2013	18	58	32	17	125

Sumber : PT. Gici Group Pusat Batu Batam - Batam

Selanjutnya dalam operasional sehari-harinya, tentunya disesuaikan dengan masing-masing kebutuhan, yaitu disesuaikan dengan jenjang pendidikan sekolah

dan jenjang pendidikan akademi. Dari jenjang pendidikan Permata Harapan School dan Akademi Diploma III Gici Business School tentunya memiliki kebutuhan yang berbeda. Hal ini oleh puncak pimpinan tertinggi ditangani dengan banyak melakukan beberapa pendekatan dan pendekatan manajemen yang dianggap efektif oleh pimpinan PT. Gici Group Batam. Lebih jauh bagaimana pimpinan ini menjalankan perannya dan memberikan pengaruh kepada karyawan dan staf pengajar PT. Gici Group Batam dapat dilihat dalam setiap strategi pengembangan dan pelaksanaan rencana kerja yang dilakukan dalam setiap rencana kerja dari setiap kepala divisi yang selalu dipantau oleh Top Manager untuk memastikan bahwa semua rencana kerja dilakukan oleh setiap kepala divisinya, hal ini dapat kita lihat dalam pembahasan selanjutnya.

Pada lokasi cabang PT. Gici Group Batu Batam ini, jumlah karyawannya digabung dengan jumlah karyawan dari Cabang Kepri Mall. Disini penulis mengambil responden sebanyak 125 pegawai yang tersebar diberbagai tingkat di Permata Harapan School dan Gici Business School, yang terdiri dari 18 pegawai administrasi, 58 pegawai bagian umum, 32 staf pengajar guru dan 17 staf pengajar dosen. Hasilnya adalah bahwa kuesioner yang terkumpul kembali kepada penulis adalah 92 kuesioner yaitu 73,6 % dari total karyawan Batu Batam.

Hingga saat ini PT. GICI Group Batam telah memimiliki 3 (tiga) lokasi cabang yang tersebar di 3 (tiga) lokasi yang berbeda. Adapun ke 3 (tiga) lokasi itu adalah :

4.1.1. Cabang Batu Aji beralamat di Complek Centre Park Blok G No. 1.

Cabang Batu Aji ini terletak di pusat persimpangan empat antara daerah Batu Aji dan Marina Beach Sekupang, antara Sei Temiang dan Tanjung Uncang, yang dilalui oleh semua angkutan transportasi umum. Hal ini membuatnya berada pada posisi strategis sehingga masyarakat umum dapat melihat sambil lalu kegiatan dari cabang ini pada setiap pagi hari sebelum pembelajaran dimulai, siang hari pada saat siswa pulang dari sekolah maupun akan masuk sekolah untuk siswa yang masuk Shift II (kedua), dan sore hari ketika siswa pulang sekolah, serta menjelang malam hari ketika para mahasiswa mulai berdatangan untuk memulai kegiatan di kampus Gici Business School Batam.

Dengan posisinya yang strategis inilah membuat setiap kegiatan Sekolah Permata Harapan dan Gici Business School ini selalu mendapat perhatian dari lingkungan masyarakat sekitar maupun dari masyarakat yang hanya sekedar lalu dari perempatan jalan diatas. Ditambah lagi dengan pihak management yang turun tangan langsung dalam memantau setiap aktivitas yang dijalankan oleh Pimpinan dari setiap bagian yang telah ditunjuk, membuat Management selalu mengetahui tentang apa saja yang sedang terjadi di lapangan. Hal ini tentunya membuat para Pimpinan Divisi ini selalu saling berkordinasi antar cabang untuk mengantisipasi hal-hal yang belum diketahui maupun yang sudah berjalan dari setiap program kegiatannya. Selain itu juga mengantisipasi hal-hal negatif yang timbul dari para siswa dan mahasiswa sehubungan dengan program yang sedang berjalan.

Cabang ini diberi selanjutnya tetap diberi nama Permata Harapan School dan Gici Business School yaitu : untuk lembaga pendidikan sekolah TK, SD, SMP,

SMA dan SMK, serta untuk lembaga pendidikan Akademi Diploma III (tiga) bernama Gici Business School yang terdiri dari Jurusan Akademi Bahasa Asing, Akademi Akutansi, Akademi Manajemen dan Informatika Komputer.

Keduanya berada dalam satu area lokasi dan gedung *indoor* yang dibuat sedemikian rupa sehingga nyaman bagi seluruh siswa dan mahasiswa yang menggunakan gedung ini. Dengan fasilitas *indoor*, maka seluruh kegiatan siswa dan mahasiswa dilakukan didalam lokasi gedung, dengan tidak mengurangi kualitas dari jumlah jam belajar siswa dan mahasiswa, sehingga para siswa dan mahasiswa benar-benar tidak terpengaruh dengan suasana lingkungan *outdoor* dengan segala aktivitas dan pengaruhnya.

Lokasi Permata Harapan School dan Gici Business School Cabang Batu Aji ini dibuka pada tanggal 17 Mei 2009. Dengan pertumbuhan jumlah siswa dan mahasiswa dari tahun ke tahun yang terus meningkat membuat aktivitas dari karyawan dan staf pengajar yang juga semakin meningkat. Hal ini diikuti dengan ditambahkan jumlah karyawan dan staf pengajar.

Adapun data pertumbuhan jumlah siswa dari Permata Harapan School dan mahasiswa Gici Business School di Cabang Batu Aji dapat dilihat pada tabel dibawah berikut ini.

**Tabel 4.4. Pertumbuhan Jmlh. Siswa Permata Harapan School Batu Aji
Dari Tahun Pelajaran 2009 s/d Tahun Pelajaran 2012**

Tahun Pelajaran	Jenjang TK	Jenjang SD	Jenjang SMP	Jenjang SMK	Jenjang SMA	Total
2009/2010	48	50	51	107	0	256
2010/2011	48	138	57	107	0	350
2011/2012	59	119	90	169	0	437
2012/2013	50	183	117	164	12	526

Sumber : PT. Gici Group Cabang Batu Aji – Batam.

**Tabel 4.5. Pertumbuhan Jmlh. Mahasiswa Gici Business School BatuAji
Dari Tahun Pelajaran 2009 s/d Tahun Pelajaran 2012**

Tahun Pelajaran	Jurusan Akutansi	Jurusan Management	Jurusan Bahasa Asing	Jurusan Management Informatika	Total
2009/2010	0	20	0	21	41
2010/2011	14	26	9	30	79
2011/2012	46	52	8	78	184
2012/2013	55	44	4	36	139

Sumber : PT. Gici Group Cabang Batu Aji – Batam.

**Tabel 4.6. Pertumbuhan Jmlh. Karyawan PT. Gici Group Batu Aji
Dari Tahun Pelajaran 2009 s/d Tahun Pelajaran 2012**

Tahun Pelajaran	Staf Administratif	Staf Umm	Guru Pengajar	Dosen Pengajar	Total
2009/2010	2	4	6	0	12
2010/2011	0	16	21	3	40
2011/2012	12	11	24	12	59
2012/2013	15	10	44	4	73

Sumber : PT. Gici Group Cabang Batu Aji – Batam.

Pada lokasi cabang PT. Gici Group Batu Aji ini, penulis mengambil responden sebanyak 73 pegawai yang tersebar diberbagai tingkat di Permata Harapan School dan Gici Business School, yang terdiri dari 15 pegawai administrasi, 10 pegawai bagian umum, 44 staf pengajar guru dan 4 staf pengajar

dosen. Hasilnya adalah bahwa kuesioner yang terkumpul kembali kepada penulis adalah 53 kuesioner yaitu 72,6 % dari total pegawai Cabang Permata Batu Aji.

4.1.2. PT. Gici Group Cabang Permata Baloi

Cabang Permata Baloi ini terletak di lokasi perumahan daerah Permata Baloi. Lokasi ini terletak di Komplek Permata baloi Blok F7 No. 22B – 25C. Cabang ini dirintis pertama kali pada tanggal 1 April 2010. Cabang ini dirintis untuk kegiatan pendidikan yang dilakukan untuk Pendidikan Jenjang PAUD dan Sekolah Dasar. Berbeda dengan cabang yang lainnya, cabang ini difokuskan untuk Sekolah Super Class, yang terdiri dari Play Group, Kinder Garden dan Primary.

Cabang ini melakukan kegiatan pendidikan yang berfokus pada Pendidikan National Plus English dan Mandarin. Plus Englis dan Mandarin yang digunakan sebagai komunikasi antara sesama guru dan siswa serta staf dalam berkomunikasi dengan menggunakan Bahasa Inggris dan Mandarin yang dilakukan sebanyak 80% dalam komunikasinya.

Sekolah ini diberikan nama Permata Harapan Super Class yang membuka pendidikan tingkat Play Group (PG), Kinder Garden (KD), dan Primary. Hingga akhirnya setelah melewati masa rintisan diatas, maka diresmikan 21 November 2010. Kemudian secara resmi beroperasi adalah pada tanggal 9 Juli 2011.

Adapun kegiatan operasional pendidikan ini hanya dilakukan untuk Jenjang Pendidikan hingga Sekolah Dasar saja. Hal ini yang membedakan dengan cabang lainnya, yang menyelenggarakan hingga Pendidikan Tinggi.

Dengan perbedaan dalam Proses Pendidikan English Plus, membuatnya Permata Harapan Super Class ini mendapat perhatian dari lingkungan masyarakat sekitar maupun dari masyarakat yang mendapat informasi dari berbagai media. Ditambah lagi dengan pihak management yang turun tangan langsung dalam memantau setiap aktivitas yang dijalankan oleh Pimpinan dari setiap bagian yang telah ditunjuk, membuat Management selalu mengetahui tentang apa saja yang sedang terjadi di lapangan. Hal ini tentunya membuat para Pimpinan Divisi ini selalu saling berkordinasi antar cabang untuk mengantisipasi hal-hal yang belum diketahui maupun yang sudah berjalan dari setiap program kegiatannya.

Sama dengan lokasi cabang lainnya kegiatan ini berada dalam satu area lokasi dan gedung *indoor* yang dibuat sedemikian rupa sehingga nyaman bagi seluruh siswa yang menggunakan gedung ini. Dengan fasilitas *indoor*, maka seluruh kegiatan siswa dilakukan didalam lokasi gedung, dengan tidak mengurangi kualitas dari jumlah jam belajar siswa, sehingga para siswa benar-benar tidak terpengaruh dengan suasana lingkungan *outdoor* dengan segala aktivitas dan pengaruhnya.

Selanjutnya penulis juga menyajikan data pertumbuhan jumlah siswa dari tahun ke tahun dari Permata Harapan Super Class Cabang Permata Baloi yang dapat dilihat pada tabel dibawah berikut ini.

Tabel 4.7. Pertumbuhan Jmlh. Siswa Permata Harapan School Cabang Baloi Dari Tahun Pelajaran 2011 s/d Tahun Pelajaran 2012

Tahun Pelajaran	Jenjang TK	Jenjang SD	Total
2011/2012	50	26	76
2012/2013	102	62	168

Sumber : PT. Gici Group Cabang Permata Baloi – Batam.

**Tabel 4.8. Pertumbuhan Jmlh. Karyawan PT. Gici Group Cabang Baloi
Dari Tahun Pelajaran 2011 s/d Tahun Pelajaran 2012**

Tahun Pelajaran	Staf Administratif	Staf Umm	Guru Pengajar	Total
2011/2012	15	6	14	30
2012/2013	16	6	14	31

Sumber : PT. Gici Group Cabang Permata Baloi – Batam.

Pada lokasi cabang PT. Gici Group Cabang Baloi ini, penulis mengambil responden sebanyak 31 pegawai yang tersebar diberbagai tingkat di Permata Harapan Super Class, yang terdiri dari 16 pegawai administrasi, 6 pegawai bagian umum, 14 staf pengajar guru. Hasilnya adalah bahwa kuesioner yang terkumpul kembali kepada penulis adalah 25 kuesioner yaitu 80,6 % dari total karyawan Cabang Permata Baloi.

4.1.3. PT. Gici Group Cabang Kepri Mall

Sama dengan tujuan pendirian Kantor ke dua Cabang PT. Gici Group – Batam diatas, demikian juga dengan PT. Gici Group Cabang – Kepri Mall, didirikan sebagai lembaga pendidikan. Kegiatan yang dijalankan di Cabang Kepri Mall lebih beragam yang didirikan dengan melihat kondisi lingkungan Mall dan tidak melupakan tujuan didirikannya PT. Gici Group Batam sebagai salah satu lembaga pendidikan baik lembaga pendidikan formal maupun non formal.

Dengan mengacu kepada tujuan diatas dan melihat kondisi lingkungan Mall, maka konsep yang dilakukan pada PT. Gici Group Cabang Kepri Mall dibuat berbeda dengan ketiga cabang sebelumnya. Kepri Mall adalah salah satu Mall

terbesar nomor tiga di kota Batam setelah Nagoya Hill dan Mega Mall. Dengan melihat kondisi ini, maka cabang Kepri Mall lebih difokuskan untuk bisnis pendidikan Non Formal, dengan mascot nama Permata Harapan dan *Gici Business School* tetap digandeng tentunya. Bedanya, bila Permata Harapan School di tiga cabang sebelumnya adalah untuk lembaga Pendidikan Formal, maka Permata Harapan di Kepri Mall adalah lembaga Pendidikan Non Formal dengan nama Permata Harapan *Home Schooling*, dan tetap Gici Business School untuk lembaga pendidikan kampusnya.

Selain kedua lembaga pendidikan diatas, cabang Kepri Mall juga membuat outlet-outlet kecil, yang diberi nama : *Super Great Memory (SGM)*, *Best Way*, *Life Skill Training (LST)*, *Gici Training Centre (GTC)* dan Jari Matika. Keseluruhannya ini adalah unit bisnis kecil yang masih diback up oleh PT. Gici Group – Batam, yang terpadu dalam satu lokasi dan diberi nama dengan OSEdu (*One Stop Education*).

OSEdu ini diresmikan pada tanggal 23 November 2012 yang baru lalu, akan tetapi aktivitas telah dilakukan sejak 1 Juli 2012. Dengan kondisi cabang yang masih baru ini, tentunya belum banyak jumlah siswa maupun mahasiswanya. Walaupun demikian pihak management tetap memposisikan stafnya untuk dapat melayani para siswa dan mahasiswa yang belajar disana. Berdasarkan data dari Cabang Kepri Mall maka jumlah siswa dan mahasiswa yang ada di PT. Gici Group Cabang Kepri Mall sejak dibuka tahun lalu adalah berjumlah 94 mahasiswa yang terdiri dari :

- Mahasiswa Jurusan Management berjumlah 56 orang

- Mahasiswa Jurusan Akutansi berjumlah 19 orang
- Mahasiswa Jurusan Informatika Komputer berjumlah 9 orang.

Sedangkan pegawainya saat ini berjumlah 24 orang pegawai yang tergabung dalam data PT. Gici Group Pusat Batu Batam. Pada lokasi cabang PT. Gici Group Cabang Kepri Mall ini, penulis mengambil responden sebanyak 24 pegawai yang tersebar diberbagai divisi diatas. Hasilnya adalah bahwa kuesioner yang terkumpul kembali kepada penulis adalah 24 kuesioner yaitu 100% dari total karyawan Cabang Kepri Mall.

4.2. Proses Pengambilan Data dan Pengolahan Data Berdasarkan Karakteristik

Pada kuesioner yang disebarkan ini digambarkan bahwa ada 3 (tiga) variabel yang digunakan yaitu :

1. Budaya Organisasi (X1) dengan 24 indikator.

Budaya organisasi ini terdiri dari 6 dimensi dari Indikator Budaya Organisasi dan ditandai dengan pernyataan yang disetujui oleh para pegawai PT. Gici Group Batam yaitu :

a. Process-Oriented (Orientasi Proses)

Pada dimensi Process Oriented ini, para staf pegawai diberikan 4 pernyataan sebagai berikut :

1. Pegawai merasa nyaman pada suasana kerja yang penuh kekeluargaan.

Bahwa Budaya Organisasi yang telah ditanamkan di PT. Gici Group Batam benar-benar telah membudaya dan tertanam baik, sehingga dengan kesadaran para pegawai menyatakan dengan positif bahwa Budaya Organisasi dirasakan benar-benar dengan sadar pada sikap keseharian mereka dalam pekerjaannya.

2. Pekerjaan rutinitas harian berjalan dengan lancar tanpa terasa hingga jam kerja.

Pekerjaan rutinitas harian terasa berjalan dengan lambat hingga jam kerja berakhir, hal ini bisa disebabkan oleh faktor-faktor lain, seperti : tidak menguasai pekerjaan yang dipegangnya, atau karena suasana kerja yang monoton karena pekerjaan yang sama telah dilakukan terus menerus selama beberapa waktu.

3. Pemilik perusahaan selalu memotivasi pegawai berinisiatif dalam bekerja.

Pemilik perusahaan tidak dapat memotivasi seluruh pegawai untuk berinisiatif dalam bekerja, hal ini bisa disebabkan oleh beberapa hal : pegawai tersebut berada pada divisi yang tidak bersentuhan langsung dengan pimpinan (misal : Staf Guru, Staf Dosen, Staf Administrasi dan Umum). Para staf ini biasanya hanya berkordinasi dengan masing-masing Kepala Divisinya.

4. Pegawai optimis dengan kemajuan karirnya.

Tidak semua pegawai merasa optimis dengan kemajuan karirnya. Hal ini dapat dikarenakan Budaya Organisasi ini tidak bisa diterima oleh pemikiran pegawai tersebut (misal : pegawai yang bersangkutan merasa bahwa pekerjaan yang saat ini diterima hanya untuk jangka pendek saja, disebabkan oleh posisi pekerjaan dan gaji yang diterima saat ini).

b. Employee Oriented

Pada dimensi Employee Oriented ini, para staf pegawai diberikan 4 pernyataan dan dipaparkan sebagai berikut :

1. Keputusan penting diputuskan bersama.

Para pegawai banyak menyatakan setuju dengan pernyataan diatas, walaupun masih diakui bahwa keputusan yang vital tetap dibawah kendali *Owner*.

2. Pemilik perusahaan menyukai kekompakan diantara para pegawainya.

Tentunya hal ini dapat dirasakan langsung baik oleh para pegawai maupun *Owner*. Apabil terjadi hal diluar pernyataan diatas, maka akan terlihat langsung dari sikap keseharian para pegawai yang kurang semangat karena tidak adanya rasa kebersamaan.

3. Diantara pegawai saling memperhatikan satu sama lain permasalahan pribadinya.

Pernyataan ini masih disetujui para pegawai, karena memang pada keseharian mereka masing-masing mempunyai sahabat di tempat kerjanya, sehingga para pegawai ini bisa saling membagi permasalahannya kepada rekan sekerja yang dianggap cocok dengan dirinya.

4. Perusahaan memberikan bonus tahunan dan fasilitas kesehatan pegawainya.

Hal ini benar-benar dapat dan telah dirasakan manfaatnya oleh setiap pegawai. Para pegawai ini telah terdaftar dalam Jaminan Tenaga Kerja, yang mana mereka telah mendapatkan fasilitas kesehatan baik untuk dirinya sendiri maupun untuk setiap keluarga mereka. Para pegawai dapat merasakan pelayanan kesehatan di tempat yang telah ditunjuk oleh Jamsostek dan Perusahaan sebagai mitra dalam pelayanan kesehatan mereka.

Selain itu, para pegawai ini setiap tahunnya akan mendapatkan Bonus Tahunan yang diperhitungkan sesuai dengan masa kerja dan keaktifan dari masing-masing pegawai. Pemberian bonus ini juga dilihat dari prestasi keseharian pegawai tersebut dalam bekerja.

c. Bersifat Professional

Pada dimensi Bersifat Professional ini, para staf pegawai laki-laki dan perempuan diberikan 4 pernyataan dan dipaparkan sebagai berikut :

1. Pegawai memiliki kesadaran tinggi dalam berkompetisi secara sehat.

Pada pernyataan ini pegawai dominan menyatakan setuju. Hal ini telah dirasakan langsung oleh setiap pegawai. Keseharian para pegawai ini diberikan masing-masing tanggung jawab melalui *job-description*nya. Ini bukan saja dapat dilihat langsung dari pegawai yang berada pada divisi Staf Guru dan Staf Dosen, akan tetapi juga terlihat pada semua divisi, karena setiap divisi telah memiliki kesadaran untuk mengerjakan porsi pekerjaan masing-masing sesuai dengan *job description*nya. Dengan ini masing-masing pegawai berupaya mengerjakan tugasnya tepat waktu karena ini berpengaruh pada penilaian dari masing-masing kepala divisi dan digunakan pada waktu pemberian bonus tahunan.

2. Sistem perekrutan sesuai system penerimaan standar minimal pegawai.

Pada perekrutan pegawai, setiap pegawai boleh saja membawakan rekanannya dari luar perusahaan untuk dapat dites sesuai dengan standar dari masing-masing divisi. Misalnya : pada divisi Staf Guru dan Dosen, setelah mengikuti seleksi

administrasi, maka lamaran akan dipanggil untuk diwawancarai dan selanjutnya akan dilakukan Micro Teaching sebagai tes akhir dan penentu “diterima atau tidaknya”.

3. Sesama pegawai saling memberikan pendapat guna kemajuan dan peningkatan kinerjanya.

Hal ini selalu dilakukan oleh para pegawai dengan rekan sekerja satu divisi ketika berinteraksi dalam melaksanakan pekerjaannya. Selain itu “*saling memberikan pendapat*” ini juga dilakukan ketika bertemu dalam rapat rutin divisi masing-masing. Tentunya kegiatan ini mempunyai manfaat bagi setiap pegawai untuk lebih efektif dan efisien dalam kegiatan keseharian masing-masing divisi dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Pegawai berkesempatan mengembangkan dirinya seluas-luasnya.

Perusahaan mempunyai jadwal rutin bulanan, triwulan, semester dan tahunan untuk memberikan seminar motivasi kepada setiap pegawai. Setiap pegawai akan diarahkan untuk mengikuti seminar motivasi ini secara bergiliran. Seminar yang dilakukan adalah : Seminar Kepegawaian, bagaimana membangun karakter diri yang berpotensi dan berfikir positif, mulai dari motivasi personal hingga motivasi bagi orang tua dan keluarga. Kemudian juga ada Seminar Akutansi & Keuangan, bagaimana pegawai yang berasal dari divisi Keuangan dapat mengup-grade kemampuan dirinya dalam mengerjakan pekerjaannya dengan lebih efektif dan efisien. Bahkan juga diadakan Seminar Motivasi *Entrepreneur* bagi seluruh pegawai untuk dapat mengembangkan diri masing-masing dalam bisnis.

d. Open System (System Terbuka)

Pada dimensi *Open System* ini, para staf pegawai laki-laki dan perempuan diberikan 4 pernyataan dan dipaparkan sebagai berikut :

1. Pegawai baru dapat dengan cepat menyesuaikan dirinya pada lingkungan kerja.

Dalam hal ini, terlihat ketika pegawai baru mulai bekerja, kepala divisi akan memberikan pelatihan standar dan dikenalkan dengan rekanan sekerja. Selanjutnya oleh rekanan sekerja akan diajak untuk berbaur. Untuk hal ini, tentunya diharapkan juga kedewasaan dari pegawai baru ini untuk dapat menyesuaikan dirinya dengan lingkungan barunya. Tentu saja juga ada pegawai baru yang tidak dapat menyesuaikan dirinya dengan cepat, ini akan dibantu oleh pegawai lama. Bila setelah masa 3 (tiga) bulan percobaan pegawai baru ini belum juga dapat menyesuaikan dirinya, maka oleh Kepala Divisi akan diambil kebijaksanaan sesuai dengan kebutuhan dan system yang telah ditentukan.

2. Lembaga dan para pegawai terbuka dan ramah pada relasi yang datang berkunjung ke lembaga kerjanya.

Setiap pegawai sudah dilatih untuk senantiasa bersikap profesional terhadap setiap tamu yang berkunjung ke lembaga atau perusahaan, baik dalam komunikasi maupun dalam sikap dan penampilan. Hal ini bukan saja dikarenakan perusahaan bergerak dalam bidang usaha Lembaga Pendidikan yang memungkinkan siapa saja untuk datang berkunjung, mulai dari para orang tua siswa dan mahasiswa, tamu dari Dinas Pendidikan terkait maupun para customer yang datang dengan berbagai keperluan. Dengan sikap terbuka dan ramah ini

akan memberikan kesan positif bukan saja terhadap Lembaga, akan tetapi juga terhadap personal dari diri pegawai itu sendiri.

3. Pegawai baru dapat dengan cepat menguasai bidang pekerjaannya.

Dengan adanya test standar yang telah dilakukan ketika pegawai ini melamar, maka telah dapat dideteksi lebih awal akan skill dari pegawai baru ini. Ditambah dengan pelatihan dan sikap terbuka dari para pegawai yang lebih dulu ada, maka pegawai baru tidak akan kesulitan untuk menguasai bidang pekerjaannya. Selain itu dengan target kerja dan motivasi dari masing-masing divisi dan lembaga pendidikan ini, membuat pegawai baru akan lebih termotivasi untuk menguasai pekerjaannya.

4. Setiap pegawai mengetahui sistem penggajian dalam divisinya masing-masing.

Secara umum, ketika pegawai baru mulai direkrut dan dianggap lolos seleksi standar pegawai, maka pegawai ini akan diberikan informasi tentang *salary* yang akan diterima serta insentif dan hak-hak pegawai lainnya. Informasi ini akan diberikan secara standar untuk diketahui oleh para pegawai baru. Tentunya dengan informasi ini membuat setiap pegawai minimal akan tahu standar *salary* yang diberikan untuk divisinya.

e. *Tight Control* (Pengawasan Ketat)

Pada dimensi *Tight Control* ini, para staf pegawai laki-laki dan perempuan diberikan 4 (empat) pernyataan dan dipaparkan sebagai berikut :

1. Semua pegawai menggunakan fasilitas kerja dengan efektif dan efisien.

Begitu pegawai masuk lokasi pekerjaan pada divisinya masing-masing, para pegawai sudah langsung terkoneksi dengan system yang telah diterapkan di perusahaan. System ini dimulai dari "*Face Scan*" untuk absensi masuk dan keluar. Setelah itu para pegawai masuk ke ruangan kerja masing-masing dengan fasilitas yang telah disediakan dan dikondisikan sedemikian rupa sehingga tidak dengan sembarangan menggunakannya. Contohnya : Printer hanya disediakan 1 unit pada setiap divisi, dan kertas hanya diberikan kepada Kepala Divisi untuk digunakan oleh para anggota divisinya sesuai dengan kebutuhan masing-masing, dibawah *control* kepala divisinya. Apabila pegawai membutuhkan alat kerja lainnya sebagai penunjang dalam pekerjaan, maka mereka terlebih dahulu mengajukan *Form Request* melalui Kepala Divisi dan oleh Kepala Divisi diajukan melalui Divisi Finance setiap hari Rabu. Untuk selanjutnya akan di-*Acc/* tidak oleh Manager Keuangan. Demikian sekilas tentang penggunaan fasilitas kerja dengan efektif dan efisien di perusahaan ini.

2. Pemilik perusahaan mengadakan rapat sesuai jadwal rapat rutin.

Pengadaan rapat ini dilakukan secara rutin melalui *Weekly Meeting* bersama Kepala Divisi dan Waka Divisi dari setiap cabang. Rapat rutin ini dihadiri oleh Owner langsung sekaligus memimpin rapat. Contoh : Setiap Rabu diadakan *meeting* Pkl. 14.00 Wib untuk Divisi Permata Harapan School yang dihadiri oleh

seluruh Kepala Sekolah, Waka Kesiswaan, dan Waka Kurikulum, Penjamin Mutu (*Quality Control*), Petugas Administrasi dan Data Base Kesiswaan, dari setiap cabang Sekolah Permata Harapan. Kemudian setiap Kamis Pkl. 14.00 Wib diadakan rapat untuk Divisi Gici Business School yang dihadiri oleh Direktur Utama, Pembantu Direktur I, Penjamin Mutu (*Quality Control*), Petugas Administrasi dan Akademik dari setiap cabang, serta Data Base Kemahasiswaan. Selanjutnya setiap Divisi mempunyai jadwal yang telah ditentukan oleh *Owner* melalui Sekretarisnya. Apabila ada perubahan jadwal karena sesuatu hal maka akan segera dikonfirmasi oleh Sekretaris perusahaan kepada masing-masing divisi yang berhubungan dengan waktu dan hari diadakan *meeting*.

3. Pegawai perusahaan sering humor dalam pekerjaan maupun organisasi.

Dalam kegiatan keseharian para pegawai tentunya tidak dapat terlepas dari komunikasi antara satu pegawai dengan pegawai lainnya. Tidak dapat dipungkiri bahwa komunikasi ini juga dibarengi dengan canda dan humor dari pegawai yang juga ditimpali dengan rekan pegawai lainnya. Dengan situasi ini dirasakan manfaatnya langsung oleh para pegawai, karena mereka menjadi lebih bersemangat dalam bekerja. Ketika terlihat ada pegawai yang sedang murung, maka pegawai lainnya biasanya akan menghibur dengan cara saling bercanda.

4. Semua pegawai mengenakan pakaian kerja dengan rapi dan sopan.

Perusahaan ini adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang Jasa Pendidikan. Maka sudah menjadi standar minimal pelayanan bahwa seluruh staf mulai dari *Security, Customer Service, Cashier, Staf Pendidik, Staf Finance, Administrasi dan Data Base, Staf Maintenance, serta Cleaning Service*, haruslah berpakaian

rapi dan sopan. Bahkan untuk Staf Pendidik, memiliki kebiasaan yang disepakati dalam rapat divisi untuk mengenakan *Uniform* tertentu pada hari tertentu. Contohnya : Setiap hari Senin mengenakan Uniform PDH Pemko, Rabu mengenakan setelan Batik, Jumat mengenakan pakaian olahraga.

f. Bersifat Normatic (Bersifat Normatif)

Pada dimensi *Bersifat Normatic* ini, para staf pegawai laki-laki dan perempuan diberikan 4 (empat) pernyataan dan dipaparkan sebagai berikut :

1. Lembaga banyak memberikan kontribusi pada masyarakat diluar lingkungan kampus.

Pada pernyataan ini tidak mendapatkan jawaban yang dominan pada pernyataan “Setuju”, karena kegiatan perusahaan pada masyarakat diluar lingkungan kampus belum begitu kentara karena tidak ada jadwal khusus untuk ini. Perusahaan melakukan kegiatan ini melalui Lembaga Pendidikan Permata Harapan School dan Gici Business School. Contohnya : Setahun sekali mengadakan kunjungan ke Panti Asuhan menyampaikan bantuan, mengadakan Bakti Sosial Kebersihan sekitar lingkungan sekolah dan kampus, bekerja sama dengan *Lions Club* mengadakan kegiatan sosial “Donor Darah”, dan “Operasi Bibir Sumbing” dsb.

2. Dalam lembaga ini prosedur system lebih ditekankan daripada hasil.

Hal ini terlihat jelas dalam keseharian kegiatan para pegawai. Termasuk pada level Kepala Divisi juga harus melewati prosedur system yang berlaku, sehingga segala sesuatu yang berjalan dalam perusahaan semuanya dapat dipantau dan terukur. Bila sudah dipastikan sytem berjalan maka dengan sendirinya hasil akan

diperoleh sesuai dengan apa yang diharapkan. Diakui juga oleh para pegawai bahwa dengan mengikuti system terkesan lambat, sementara keperluan sudah mendesak. Oleh karena itulah setiap Divisi benar-benar harus dapat mengontrol divisinya masing-masing sehingga setiap kebutuhan dapat direncanakan dengan baik.

3. Pemilik perusahaan sering berbicara tentang sejarah dan kesuksesan perusahaan. Sejarah perusahaan tidak bisa dilepaskan dari kesuksesan yang telah diraih saat ini. Tentunya pemilik melakukan hal ini untuk mengingatkan para pegawainya agar senantiasa tetap bekerja giat sehingga kesuksesan ini bisa ditingkatkan lagi, minimal bisa dipertahankan bersama seluruh para pegawainya.
4. Lembaga menanamkan kebiasaan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan.
Kebiasaan ini adalah kebiasaan positif yang senantiasa ditanamkan pemilik perusahaan. Dengan memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan, maka akan meninggalkan kesan dan pesan yang baik terhadap perusahaan. Tentunya hal ini diharapkan akan dapat memberikan pesan yang tak terputus melalui para pelanggan yang telah mendapatkan pelayanan. Pelanggan ini diharapkan akan memberitakan kembali kepada pelanggan lain yang belum mengenal lembaga ini.

2. Gaya Kepemimpinan (X2) dengan 20 indikator.

Berdasarkan hasil kuesioner dari pegawai PT. Gici Group Batam dominan menyatakan Setuju dengan pernyataan yang diberikan penulis sehubungan dengan penilaian terhadap Gaya Kepemimpinan ini, yang terdiri dari 5 dimensi dari

Indikator Gaya Kepemimpinan dan ditandai dengan pernyataan yang disetujui oleh para pegawai PT. Gici Group Batam yang terdiri atas :

a. Gaya Partisipatif (*Participative Style*)

Disini para staf pegawai diberikan 4 pernyataan sebagai berikut :

1. Pemilik perusahaan sering berdiskusi dengan para pegawainya.

Secara rutin pemilik perusahaan hanya berdiskusi dengan pegawai level menengah keatas. Hal ini karena keterbatasan waktunya. Diskusi bersama para pegawai umumnya dilakukan pada waktu-waktu tertentu saja, ketika para pegawai bertemu dalam pelatihan atau seminar yang diadakan rutin perusahaan yaitu sebulan atau triwulan atau semester, maka pada saat itulah biasanya pemilik perusahaan berada disana dan dapat berbaur dengan para pegawainya yang jarang ditemuinya dalam rapat rutin perusahaan. Hal ini sudah cukup untuk para pegawai mengenal pemimpin tertinggi perusahaan dimana dia bekerja.

2. Pemilik perusahaan memberikan kesempatan pegawai menyelesaikan masalah bersama.

Para pegawai mempunyai waktu rutin dalam rapat bersama para pemimpin divisinya masing-masing. Ketika para pegawai merasakan ada masalah yang dialami dan menjadi masalah bersama, maka yang perlu dilakukan adalah membicarakannya dalam rapat rutin. Biasanya akan ditemukan solusinya. Apabila tidak ditemukan solusinya dikarenakan batas wewenang tertentu, maka ini akan dibawa dalam rapat rutin para kepala divisinya.

3. Pemilik perusahaan senang bergabung dengan para pegawainya.

Hal ini sudah seharusnya dirasakan oleh pemilik perusahaan. Biasanya hal ini dilakukan ketika ada *ceremonial* tertentu selain seminar. Banyak hal yang bisa disampaikan oleh pemilik perusahaan ketika bergabung dengan para pegawainya. Mulai dari motivasi hingga bonus yang bisa diberikan kepada para pegawainya.

4. Pemilik perusahaan memperlakukan pegawainya sama antara satu dengan lainnya.

Sama dengan diatas, hal ini juga sudah seharusnya untuk dilakukan oleh pemilik perusahaan, untuk bersikap adil. Bersikap adil ketika semua pegawai berkewajiban menjalankan *system* yang ada di perusahaan tanpa terkecuali.

b. Gaya Pengasuh (*Nurturant Style*)

Disini para staf pegawai diberikan 4 pernyataan sebagai berikut :

1. Pemilik perusahaan mengenal secara pribadi ketika mempromosikan pegawainya mereka yang bekerja keras.

Ketika promosi diberikan untuk jabatan pada level menengah keatas, maka pemilik sudah menetapkan orang yang benar-benar telah dikenalnya secara pribadi. Semua level kepala dan wakil kepala divisi adalah orang-orang yang telah lebih dulu dikenal secara pribadi dan karakternya, terlepas dari masing-masing orang ini telah memiliki standar sesuai dengan jabatan yang akan diberikan.

2. Pemilik perusahaan dengan senang hati untuk membimbing dan mengarahkan pegawainya yang suka bekerja keras.

Pemilik perusahaan adalah seorang yang sangat pekerja keras. Dengan bekerja keras maka seorang pegawai dianggap lebih menghargai pekerjaannya, dan akan memberikan lebih dari yang seharusnya dilakukan. Dengan melihat hal ini, pemilik perusahaan dengan senang hati memberikan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan pegawainya, bahkan akan memberikan kesempatan kepada pegawainya tersebut dalam jabatan yang lebih tinggi lagi.

3. Pemilik perusahaan mengenal dengan baik pegawainya yang bekerja dengan tulus.

Untuk dapat melihat hal ini, tentunya pemilik perusahaan tidak dapat menemukan sendiri pegawainya yang bekerja dengan tulus. Biasanya melalui "*orang-orang tertentu*" yang ditugaskan untuk melihat ini, maka pemilik akan dapat mengetahuinya. Hal ini tidak efektif, karena orang-orang yang ditugaskan untuk melakukan hal ini tentunya mempunyai cara tersendiri yang tidak sama dengan pimpinan divisi bahkan dengan pegawai kebanyakan lainnya. Apa yang dianggap pegawai baik, belum tentu baik oleh orang ini. Untuk hal ini pemilik belum efektif untuk mendapatkan orang-orangnya yang tulus.

4. Pemilik perusahaan memberikan bantuan pada mereka yang bekerja keras.

Hal ini tidak dapat dilakukan oleh pemilik perusahaan. Semua pegawai berupaya untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Tidak ada bantuan yang spesial diberikan kepada pegawai yang bekerja keras. Semuanya telah ditangani oleh HRD Departmen melalui divisinya masing-masing.

c. *Gaya Otoriter (Authoritarian Style)*

Disini para staf pegawai diberikan 4 pernyataan sebagai berikut :

1. Pemilik perusahaan menyimpan informasi penting untuk dirinya sendiri.

Para pegawai menilai hal ini pantas dilakukan oleh pemilik perusahaan. Tidak semua hal penting perlu diinformasikan kepada para pegawai.

2. Pemilik perusahaan berperilaku seakan-akan kekuasaan dan *prestise* penting bagi kepatuhan para pegawainya.

Kekuasaan dan *prestise* adalah penting bagi seorang pemilik perusahaan. Hal ini adalah salah satu hal yang menjadi pola keseharian pemilik perusahaan. Ini disetujui oleh para pegawai perusahaan.

3. Pemilik perusahaan berpikir tidak semua pegawai memiliki kemampuan sebagai pelaksana dalam pekerjaan mandiri.

Tentunya tidak semua pegawai mampu menjalankan sesuai dengan yang diharapkan pemilik perusahaan. Oleh karena itu ditempatkan para pegawai pada masing-masing divisi sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Di setiap divisi ini tentunya ditempatkan kepala divisi yang mampu melihat kekurangan dari masing-masing anggotanya untuk kemudian dilatih lagi sehingga kemampuan pegawai menjadi standar dalam pekerjaan mandiri masing-masing.

4. Pemilik perusahaan selalu percaya diri ketika mengambil setiap keputusan dan mengawasinya.

Dengan sikap inilah pemilik perusahaan memulai bisnisnya. Dengan sikap ini juga para pegawai mengenalnya sebagai pemimpin yang patut ditiru dan

diteladani. Para pegawai setuju dengan sikap ini, karena ini juga adalah sikap positif yang telah dilakukan dan berhasil hingga saat ini.

d. Gaya Birokratis (*Bureaucratic Style*)

Disini para staf pegawai diberikan 4 pernyataan sebagai berikut :

1. Kepala Divisi saya menjalankan keputusan berdasarkan keputusan rapat bersama pemilik perusahaan.

Ini adalah hal yang mutlak dilakukan oleh setiap Kepala Divisi. Setiap keputusan atau kebijakan yang telah dibicarakan dalam rapat rutin, adalah juga perintah yang harus dijalankan oleh setiap pegawai yang terkait. Semua pegawai dalam perusahaan sudah memahami hal ini.

2. Pemilik perusahaan memisahkan hubungan kerja dan hubungan pribadi dengan pegawainya.

Ada waktu untuk hal ini dilakukan. Para pegawai tidak dapat melakukan ini secara bersamaan. Dengan *system* yang diterapkan dalam perusahaan, maka hubungan kerja ini dapat dipisahkan antara hubungan pribadi dan keluarga. Hubungan keluarga juga dilakukan oleh pemilik ketika dia melakukan acara keluarganya atau acara pribadinya yang lain, maka ia mengundang para pegawainya untuk datang ke tempat yang telah disiapkannya.

3. Kepala Divisi saya bertindak sesuai dengan peraturan lembaga.

Setiap Kepala Divisi telah memahami hal ini, dan seluruh pegawai juga mengetahui hal ini. Apa yang telah ditetapkan dalam peraturan lembaga, itulah yang dijalankan oleh setiap Kepala Divisi.

4. Pemilik perusahaan meminta pegawai mematuhi peraturan berkaitan dengan pekerjaannya.

Bila setiap Kepala Divisi wajib menjalankan setiap peraturan, maka seluruh pegawai juga melakukan hal yang sama. Ini dipastikan oleh masing-masing Kepala Divisi dalam pelaksanaannya sehari-hari dalam pekerjaannya.

e. Gaya Berorientasi Tugas (*Task Oriented Style*)

Disini para staf pegawai diberikan 4 pernyataan sebagai berikut :

1. Pemilik perusahaan adalah seorang pekerja keras dalam kondisi apapun.

Ini sangat terlihat sekali oleh seluruh pegawai. Hal ini sangat disetujui oleh semua pegawai. Pemilik dapat menunjukkannya dalam tindakan dan perkataannya.

2. Pemilik perusahaan selalu menambah pengetahuannya dan disalurkan kepada setiap Kepala Divisinya.

Ini juga disadari oleh setiap Kepala Divisinya. Hal ini lebih dirasakan oleh setiap Kepala Divisinya daripada para pegawai secara umum. Setiap kali pemilik mendapatkan hal baru, terutama yang berhubungan dengan motivasi kerja, maka pengetahuan ini akan segera disampaikan melalui Rapat Rutin Kepala Divisinya. Tentunya diharapkan akan lebih meningkatkan motivasi kerja dan kinerja para Kepala Divisi, serta menyalurkannya lagi kepada setiap anggota divisinya.

3. Pemilik perusahaan menyukai kedisiplinan dilaksanakan oleh setiap pegawainya.

Dengan kedisiplinan yang diterapkan dalam perusahaan, maka pemilik perusahaan meyakini bahwa tujuan perusahaan dapat dicapai dengan lebih efektif

dan efisien. Tentunya dengan kedisiplinan, hal yang tidak diinginkan dapat dihindari, bahkan temuan-temuan yang bisa mengakibatkan penurunan kinerja akan segera dapat dideteksi lebih dini.

4. Pemilik perusahaan menanamkan kebiasaan “*Datang Lebih Awal*” kepada pegawainya.

Ini adalah budaya yang sering didengar oleh semua pegawai. Bahkan “*Datang Lebih Awal*” adalah sebuah *habit* yang ditanamkan oleh kepada semua pegawai mulai dari level terendah hingga tertinggi di dalam perusahaan ini.

3. Kepuasan Kerja (Y1) dengan 16 indikator.

Kepuasan Kerja ini terdiri dari 4 (empat) dimensi dari Indikator Kepuasan Kerja dan ditandai dengan pernyataan yang disetujui oleh para pegawai PT. Gici Group Batam yang terdiri atas :

a. Kepuasan dengan gaji (*satisfaction with pay*),

Disini para staf pegawai diberikan 4 pernyataan sebagai berikut :

1. Lembaga memberikan gaji lebih baik dibanding dengan lembaga sejenis lainnya.
 Dalam hal ini, tidak semua pegawai menjawab dengan pernyataan “Setuju”, karena setiap orang mempunyai cara pandang yang berbeda. Secara umum pegawai bekerja antara 0 s/d 2 tahun menjawab “Setuju”. Untuk beberapa pegawai yang telah bekerja lebih dari 3 tahun menjawab sebaliknya. Tidak banyak perbedaan gaji bagi pegawai yang bekerja lebih dari 3 (tiga) tahun. Perbedaan hanya terletak pada tunjangan masa kerja pegawai. Secara umum system penggajian di perusahaan diberikan standar untuk setiap pegawai. Hanya

tunjangan jabatan dan tunjangan masa kerja yang membedakan nilai gaji yang diterima oleh setiap pegawai.

2. Saya puas dengan gaji yang didapat karena telah sesuai dengan system penggajian lembaga.

Tentunya hal inilah yang telah diterapkan oleh perusahaan. *System Penggajian* ini sama diberlakukan di semua cabang yang ada. Tidak ada perbedaan bagi setiap pegawai. Seluruh pegawai yang ada termasuk pada kantor cabang diberlakukan hal yang sama.

3. Saya puas dengan transformasi informasi yang selalu disampaikan Kepala Divisi saya setelah mengikuti rapat rutin bersama Pemilik.

Dapat dipastikan bahwa setiap pegawai akan mendapatkan transformasi informasi yang berhubungan dengan para pegawai tentunya. Transformasi informasi ini senantiasa disampaikan secara rutin oleh setiap Kepala Divisi kepada anggota stafnya melalui *Daily Meeting* sebelum bekerja atau rapat rutin lainnya.

4. Saya puas dengan tambahan bonus dan tunjangan kesehatan yang diberikan Lembaga.

Tidak semua lembaga pendidikan memberikan tambahan bonus dan tunjangan kesehatan kepada setiap pegawainya. PT. Gici Group Batam adalah salah satu perusahaan yang menyisihkan keuntungannya untuk dibagikan kepada setiap pegawainya. Ini berupa "*Bonus*" yang dikenal dengan nama K3 (Kesejahteraan Karyawan), yaitu berupa keuntungan yang diperoleh dari

penerimaan mahasiswa dan siswa baru setiap tahunnya. Bonus ini dibagikan dan diperhitungkan sesuai dengan *system* yang berlaku terhadap seluruh pegawai.

Demikian juga dengan *Tunjangan Kesehatan*. Setiap pegawai langsung akan mendapatkan tunjangan ini setelah 3 bulan masa kerja. Pegawai dan keluarganya dicover kesehatannya melalui program *Jamsostek*.

b. Kepuasan dengan promosi (*satisfaction with promotion*),

Disini para staf pegawai diberikan 4 pernyataan sebagai berikut :

1. Saya puas dengan system management dalam melakukan promosi dalam Lembaga ini.

Management melalui Yayasan Sumber Dayanya memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk mendapatkan promosi. Masalahnya adalah tidak semua pegawai bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar, bahkan ketika diberikan kesempatan oleh management. Hal yang dilakukan adalah, ketika pegawai telah memasuki masa kerja lebih dari 3 tahun, maka akan dilakukan seleksi oleh pemilik perusahaan. Seleksi ini seringkali tidak diketahui oleh para pegawai, karena dilakukan sendiri oleh pemilik perusahaan. Hal ini dilakukan ketika dipandang diperlukan lagi "*Pemimpin Baru*" untuk lokasi baru atau "*Pergantian Pemimpin*".

2. Promosi dilakukan rutin setiap tahunnya oleh Pemilik Perusahaan.

Hal ini tidak selalu dilakukan setiap tahun. Promosi dilakukan bisa kapan saja oleh Pemilik. Tidak ada ketetapan promosi dilakukan untuk rutin setiap tahunnya oleh Pemilik Perusahaan.

3. Saya akan mendapatkan kesempatan promosi karena saya menjalankan tugas dengan baik.

Ketika pegawai telah menjalankan tugasnya dengan baik, bukan berarti bisa segera mendapatkan promosi. Setiap promosi tidak terlepas dari rencana kerja seorang pemimpin/ kepala divisi. Tentunya dengan kemampuan menjalankan tugasnya dengan baik, maka kesempatan mendapatkan promosi akan semakin lebih cepat dari yang lainnya.

4. Saya puas dengan kemajuan yang saya peroleh selama saya bekerja di lembaga ini.

Lebih banyak pegawai yang bekerja anatar 0 s/d 2 tahun yang menyatakan pernyataan ini dengan "Setuju". Pegawai yang bekerja diatas 3 tahun mempunyai kepuasan kerja dengan beberapa alasan lain. Hal ini juga dipengaruhi oleh tingkat usia pegawai. Semakin tinggi usia pegawai, semakin kecil keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Karena itu semakin lama masa kerja dari pegawai, ini juga dipengaruhi oleh faktor usia pegawai yang bersangkutan.

c. Kepuasan dengan rekan sekerja (*satisfaction with co-workers*),

Disini para staf pegawai diberikan 4 pernyataan sebagai berikut :

1. Saya puas dengan rekan sekerja saya yang bersedia memberikan dukungan kerja ketika saya butuhkan.

Tentunya setiap pegawai mengharapkan hal ini. Memiliki rekan kerja yang dapat diandalkan ketika kita butuhkan. Secara umum pegawai menyatakan

setuju dengan hal ini. Walaupun juga masih ada jawaban yang sebaliknya dari pernyataan diatas. Hal ini dapat ditemui dimana saja kita bekerja, karena tidak semua rekan kerja adalah partner yang baik untuk setiap pekerjaan kita. Tentunya perbedaan jawaban ini biasanya juga terlihat dari karakter pegawai. Pegawai yang baik akan memiliki rekan kerja yang siap membantu kapan saja.

2. Saya puas dengan rekan sekerja saya yang bersedia membantu saya melakukan pekerjaan tertentu yang saya minta hingga selesai.

Setiap pegawai tidak sendiri dalam divisinya. Tentunya ada saat ketika pegawai memerlukan rekan sekerja membantu menyelesaikan sebuah pekerjaan untuknya. Tentunya hal ini hanya dapat dikerjakan oleh rekan sekerja pegawai satu divisi, sehingga ketika diminta menyelesaikan sebuah pekerjaan yang sama, pegawai yang dimintai bantuan tidak mempunyai kendala menyelesaikannya.

3. Saya senang bekerja sama dengan rekan-rekan sekerja saya disini.

Setiap pegawai mempunyai pengalaman berbeda, yang membuatnya menjadi merasa senang untuk bekerja di lembaga ini. Secara umum pegawai juga menjawab setuju dengan pernyataan ini.

4. Saya puas bekerja sama dengan rekan-rekan kerja saya yang bertanggung jawab.

Secara umum pegawai juga menjawab setuju dengan pernyataan diatas. Tentunya hanya pegawai yang bertanggung jawab yang akan direkomendasi oleh setiap Kepala Divisi. Masih ada pegawai yang dianggap tidak bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, maka pegawai seperti ini biasanya

tidak lama dapat bertahan dalam pekerjaannya. Hanya pegawai yang bertanggung jawablah dalam pekerjaannya akan lebih disukai, baik oleh rekan sekerja terutama oleh kepala divisinya.

d. Kepuasan dengan penyelia (*satisfaction with supervisor*)

Disini para staf pegawai diberikan 4 pernyataan sebagai berikut :

1. Pemilik perusahaan memberikan dukungan kepada saya ketika saya perlu disupport.

Tentunya tidak pemilik perusahaan yang mensupport langsung. Hal ini biasanya akan dapat terlihat oleh rekan sekerja. Apabila Kepala Divisi dianggap perlu mengetahuinya maka rekan sekerja pegawai akan menyampaikan hal ini kepada Kepala Divisinya. Hal yang dilakukan terhadap contoh kasus ini adalah ketika pegawai mengalami masa-masa dukacita, maka secara spontan rekan sekerja dan kepala divisi akan segera memberikan support, dilanjutkan oleh pemilik perusahaan juga akan memberikan support.

2. Saya senang karena Pemilik perusahaan memberikan motivasi kerja tinggi kepada pegawainya.

Motivasi kerja yang tinggi selalu dilakukan oleh pemilik melalui Kepala divisinya masing-masing. Dengan motivasi ini maka diharapkan setiap pegawai akan lebih efektif lagi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Itu sebabnya pemilik perusahaan akan sangat senang bila ia memiliki waktu dalam pertemuan bersama para pegawai untuk kembali memberikan motivasi

kerjanya dari hal terkecil hingga terbesar yang dianggap berarti bagi pegawainya.

3. Saya senang karena Pemilik Perusahaan mau mendengarkan keluhan pegawainya.

Secara umum keluhan pegawai hanya menyangkut kesehatan, kesejahteraan dan *salary* yang diterima. Oleh pemilik perusahaan keluhan ini langsung direalisasi dengan melakukan penyesuaian yang dibutuhkan pada beberapa system yang memang perlu diperbaiki. Untuk kesehatan setiap pegawai telah dicover melalui Program Jamsostek, untuk kesejahteraan dan *salary* pegawai diberikan system penggajian yang netral dan berlaku secara umum di masyarakat, sehingga tidak ada hal lain lagi yang perlu dikeluhkan oleh para pegawainya sehubungan dengan pekerjaannya.

4. Saya senang karena mendapatkan kesempatan mengembangkan diri dalam pekerjaan saya.

Pengembangan diri dapat dilakukan oleh setiap pegawai melalui program keseharian pegawai. Dimulai dari *performance* seragam pegawai, cara berkomunikasi hingga penyelesaian tugas dan tanggung jawab tepat waktu yang selalu dipantau oleh setiap kepala divisi melalui wakilnya. Setelah itu melalui seminar pengembangan diri yang diselenggarakan perusahaan, setiap pegawai berkesempatan mendapatkan pengetahuan tambahan untuk mengembangkan dirinya lebih baik lagi dari waktu ke waktu.

Kemudian ketiga variabel diatas dengan masing-masing indikatornya itu terbagi lagi atas jawaban responden yang terpisah dalam :

1. Abstain (A) bernilai 0
2. Sangat Tidak Setuju (STS) bernilai 1,
3. Tidak Setuju (TS) bernilai 2,
4. Kurang Setuju (KS) bernilai 3,
5. Setuju (S) bernilai 4,
6. Sangat Setuju (SS) bernilai 5.

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebar dan dikumpulkan kembali, bahwa seluruh pegawai PT. Gici Group Batam dominan menyatakan Setuju dengan seluruh pernyataan yang diberikan penulis sehubungan dengan penilaian mulai dari terhadap Budaya Organisasi dengan 6 (enam) dimensinya, Gaya Kepemimpinan dengan 5 (lima) dimensinya, dan Kepuasan Kerja dengan 4 (empat) dimensinya yang disebar. Kemudian penulis lebih rinci memaparkannya sesuai dengan keadaan para pegawai seperti yang telah diulas diatas.

Selanjutnya penulis mengambil data kuesioner dari para responden dengan membagi responden berdasarkan karakteristiknya atas beberapa hal dibawah ini :

1. Berdasarkan jenis kelaminnya,
2. Berdasarkan usianya,
3. Berdasarkan tingkat pendidikannya,
4. Berdasarkan letak kantor cabangnya,
5. Berdasarkan divisi kerja/ bagiannya,

6. Berdasarkan jenjang jabatannya,
7. Berdasarkan lama bekerjanya.

4.2.1. Pengolahan Data Berdasarkan Jenis Kelaminnya

Disini penulis mengambil acuan sebagai karakteristik pertama responden. Berdasarkan jenis kelamin pegawai tentunya dapat menunjukkan kemampuan fisik maupun kemampuan lainnya dari pegawai. Pegawai yang berjenis kelamin laki-laki biasanya lebih lugas dan tegas dalam pengambilan sikap dan keputusan dalam bekerja. Secara umum bahwa jenis kelamin laki-laki dalam perusahaan lebih sering menggunakan logika daripada pegawai perempuannya. Pegawai perempuan sering dianggap lebih lambat, dan lebih banyak menggunakan perasaan dalam bekerja. Tetapi juga tidak bisa dipungkiri bahwa pegawai perempuan lebih memiliki loyalitas yang tinggi daripada pegawai berjenis kelamin laki-laki.

Berdasarkan hasil dari pengolahan data berdasarkan Jenis Kelamin dengan Budaya Organisasi dapat dilihat dalam Lampiran 1 yang berada pada lampiran dibagian belakang tulisan ini, adalah sebagai berikut : berdasarkan Lampiran 1, bahwa jumlah terbanyak adalah *96 pegawai berada pada kategori Setuju, 33 orang pada kategori Sangat Setuju dan 24 orang pada kategori Kurang Setuju, dengan Indikator Budaya Organisasi, yang berarti bahwa 96 pegawai dari 173 kuesioner yang didominasi dengan Dominasi Jenis Kelamin Perempuan sebesar 61 % yang masuk berdasarkan Karakteristik Jenis Kelamin. yang saat ini ada di PT. Gici Group Batam.*

Selanjutnya kita lihat lagi bagaimana hasil pengolahan data terhadap pegawai pada Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin dengan Gaya Kepemimpinan, seperti terlihat pada Lampiran 2 pada daftar lampiran dibelakang. Berdasarkan Lampiran 2, bahwa jumlah terbanyak adalah 93 pegawai berada pada kategori Setuju yang berarti bahwa *93 pegawai dari 173 kuesioner Dominasi Jenis Kelamin Perempuan* sebesar 60 % yang masuk berdasarkan *Karakteristik Jenis Kelamin Dengan Gaya Kepemimpinan menyatakan "Setuju dengan Indikator Gaya Kepemimpinan"* yang saat ini ada di PT. Gici Group Batam. Selain itu *ada 30 pegawai menyatakan Sangat Setuju dan 28 menyatakan Kurang Setuju dengan Gaya Kepemimpinan* berdasarkan karakteristik Jenis Kelamin.

Kemudian terlihat hasil pengolahan data terhadap pegawai pada Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin dengan Kepuasan Kerja pada Lampiran 3. Berdasarkan Lampiran 3, bahwa jumlah terbanyak adalah 93 pegawai berada pada kategori Setuju yang berarti bahwa *93 pegawai dari 173 kuesioner Dominasi Jenis Kelamin Perempuan* sebesar 60% yang masuk berdasarkan *Karakteristik Jenis Kelamin Dengan Kepuasan Kerja menyatakan "Setuju dengan Indikator Kepuasan Kerja"* yang saat ini ada di PT. Gici Group Batam. Akan tetapi juga ternyata terdapat sebanyak *30 pegawai menyatakan Kurang Setuju dan 28 pegawai menyatakan Sangat Setuju dengan Indikator Kepuasan Kerja* berdasarkan Karakteristik Jenis Kelamin.

4.2.2. Berdasarkan Usia Pegawainya

Hasil dari pengolahan data berdasarkan Usia Pegawai dengan Budaya Organisasi dapat dilihat dalam Lampiran 4 (empat). Berdasarkan Lampiran 4 (empat) ini, bahwa jumlah terbanyak adalah 95 pegawai berada pada kategori Setuju yang berarti bahwa 95 pegawai dari 173 kuesioner dengan *dominasi usia antara 27 tahun – 36 tahun sebesar 48,55 %* yang masuk berdasarkan *Karakteristik Usia Pegawai Dengan Budaya Organisasi menyatakan “Setuju dengan Indikator Budaya Organisasi”* yang saat ini ada di PT. Gici Group Batam. Kemudian sejumlah 34 pegawai menyatakan *Sangat Setuju* dan 25 pegawai lainnya menyatakan *Kurang Setuju* dengan Indikator Budaya Organisasi berdasarkan Usia Pegawainya.

Hal ini menunjukkan bahwa dengan bertambahnya usia pegawai berarti semakin tua usia pegawainya maka akan semakin merasa lebih puas yang biasanya disertai dengan gaji yang lebih besar.

Selanjutnya kita lihat lagi bagaimana hasil pengolahan data terhadap pegawai pada *Karakteristik Berdasarkan Usia Pegawai dengan Gaya Kepemimpinan*, seperti terlihat pada Lampiran 5 (lima). Berdasarkan Lampiran 5 (lima) ini dinyatakan bahwa jumlah terbanyak adalah 93 pegawai berada pada kategori Setuju yang berarti bahwa 93 pegawai dari 173 kuesioner dengan *dominasi usia antara 27 tahun – 36 tahun sebesar 49 %* yang masuk berdasarkan *Karakteristik Usia Pegawai Dengan Gaya Kepemimpinan menyatakan “Setuju dengan Indikator Gaya Kepemimpinan”* yang saat ini ada di PT. Gici Group Batam. Kemudian diikuti dengan 31 pegawai menyatakan *Sangat Setuju* sedangkan sejumlah 29 pegawai lainnya menyatakan *Kurang Setuju*.

Berdasarkan Lampiran 6 (enam), kita lihat lagi bagaimana hasil pengolahan data terhadap pegawai pada Karakteristik Berdasarkan Usia Pegawai dengan Kepuasan Kerja, seperti terlihat pada Lampiran 6 (enam). Berdasarkan Lampiran 6 (enam), bahwa jumlah terbanyak adalah *92 pegawai berada pada kategori Setuju yang berarti bahwa 92 pegawai dari 173 kuesioner dengan dominasi usia antara 27 tahun – 36 tahun sebesar 48,6 % yang masuk berdasarkan Karakteristik Usia Pegawai Dengan Kepuasan Kerja menyatakan “Setuju dengan Indikator Kepuasan Kerja” yang saat ini ada di PT. Gici Group Batam. Akan tetapi ternyata bahwa ada terdapat 30 pegawai lainnya yang Kurang Setuju dan 28 pegawai menyatakan Sangat Setuju dengan Indikator Kepuasan Kerjanya.*

4.2.3. Berdasarkan Tingkat Pendidikannya

Selanjutnya hasil dari pengolahan data berdasarkan Tingkat Pendidikan Pegawainya dengan Budaya Organisasi dapat dilihat dalam Lampiran 7 (tujuh). Berdasarkan Lampiran 7, bahwa jumlah terbanyak adalah 96 pegawai berada pada kategori Setuju yang berarti bahwa 96 pegawai dari 173 kuesioner dengan *Dominasi Jenjang Pendidikan S-1 sebesar 50,3 % yang masuk berdasarkan Karakteristik Jenjang Pendidikan Dengan Budaya Organisasi menyatakan “Setuju dengan Indikator Budaya Organisasi” yang saat ini ada di PT. Gici Group Batam. Bahkan diikuti dengan 33 pegawai menyatakan Sangat Setuju dan 25 pegawai menyatakan Kurang Setuju dengan Indikator Budaya Organisasi.*

Selanjutnya kita lihat lagi bagaimana hasil pengolahan data terhadap pegawai pada Karakteristik Berdasarkan Jenjang Pendidikan dengan Gaya Kepemimpinan,

seperti terlihat pada Lampiran 8 (delapan). Berdasarkan Lampiran 8 (delapan), bahwa jumlah terbanyak adalah 93 pegawai berada pada kategori Setuju yang berarti bahwa 93 pegawai dari 173 kuesioner dengan *Dominasi Tingkat Pendidikan S-1 sebesar 50,3 %* yang masuk berdasarkan *Karakteristik Jenjang Pendidikan Dengan Gaya Kepemimpinan menyatakan "Setuju dengan Indikator Gaya Kepemimpinan"* yang saat ini ada di PT. Gici Group Batam. Selanjutnya juga diikuti sejumlah 30 pegawai menyatakan Sangat Setuju akan tetapi sejumlah 28 pegawai juga menyatakan Kurang Setuju dengan Indikator Gaya Kepemimpinan.

Kita lihat lagi bagaimana hasil pengolahan data terhadap pegawai pada Karakteristik Berdasarkan Jenjang Pendidikan dengan Kepuasan Kerja, seperti terlihat pada Lampiran 9 (sembilan). Berdasarkan Lampiran 9 (sembilan), bahwa jumlah terbanyak adalah 93 pegawai berada pada kategori Setuju yang berarti bahwa 93 pegawai dari 173 kuesioner dengan *Dominasi Tingkat Pendidikan S-1 sebesar 50,3 %* yang masuk berdasarkan *Karakteristik Jenjang Pendidikan Dengan Kepuasan Kerja menyatakan "Setuju dengan Indikator Kepuasan Kerja"* yang saat ini ada di PT. Gici Group Batam. Tetapi juga perlu diperhatikan ternyata sebanyak 30 pegawai menyatakan Kurang Setuju dan 27 pegawai menyatakan Sangat Setuju terhadap Indikator Kepuasan Kerja.

Bila dilihat dari karakteristik berdasarkan tingkat pendidikannya tentunya akan menunjukkan kemampuan cara berfikir yang berbeda pula. Pegawai yang memiliki pendidikan yang lebih tinggi biasanya memimiliki kemampuan intelektual yang lebih baik dari pada pegawai yang memiliki pendidikan lebih rendah. Bagi pegawai yang direkrut berdasarkan tingkat pendidikannya, tentunya dimaksudkan

untuk menempatkan mereka pada jenis pekerjaan-pekerjaan tertentu yang lebih kompleks dengan kemampuan intelektual yang lebih besar. Sementara untuk jenis pekerjaan-pekerjaan tertentu yang lebih sederhana dibutuhkan kemampuan fisik yang kuat, yang dalam hal ini tentunya tidak diperlukan seberapa tinggi tingkat pendidikannya.

4.2.4. Berdasarkan Letak Kantor Cabangnya

Selanjutnya penulis memaparkan hasil kuesioner yang disebar pada PT. Gici Group Batu Batam seperti terlihat pada Lampiran 10 (sepuluh). Berdasarkan Lampiran 10 (sepuluh), bahwa jumlah terbanyak adalah 95 pegawai berada pada kategori Setuju yang berarti bahwa 95 pegawai dari 173 kuesioner dengan *Dominasi Lokasi Kantor Cabang Batu Batam sebesar 39,3 %* yang masuk berdasarkan *Karakteristik Kantor Cabang Dengan Budaya Organisasi menyatakan "Setuju dengan Indikator Budaya Kerja"* yang saat ini ada di PT. Gici Group Batam. Selanjutnya diikuti dengan sejumlah 34 pegawai menyatakan *Sangat Setuju* dan 25 pegawai menyatakan *Kurang Setuju dengan Indikator Budaya Kerja*

Selanjutnya kita lihat lagi bagaimana hasil pengolahan data terhadap pegawai pada Karakteristik Berdasarkan Kantor Cabang dengan Gaya Kepemimpinan, seperti terlihat pada Lampiran 11 (sebelas). Berdasarkan Lampiran 11 (sebelas), bahwa jumlah terbanyak adalah 93 pegawai berada pada kategori Setuju yang berarti bahwa 93 pegawai dari 173 kuesioner dengan *Dominasi Lokasi Kantor Cabang Batu Batam sebesar 39,3 %* yang masuk berdasarkan *Karakteristik Kantor Cabang Dengan Gaya Kepemimpinan menyatakan "Setuju dengan Indikator Gaya*

Kepemimpinan” yang saat ini ada di PT. Gici Group Batam. Selanjutnya 30 pegawai menyatakan Sangat Setuju dan hanya berbeda tipis saja yaitu sejumlah 29 pegawai menyatakan Kurang Setuju dengan Indikator Gaya Kepemimpinan.

Selanjutnya kita lihat lagi bagaimana hasil pengolahan data terhadap pegawai pada Karakteristik Berdasarkan Kantor Cabang dengan Kepuasan Kerja, seperti terlihat pada Lampiran 12 (dua belas). Berdasarkan Lampiran 12 (dua belas), bahwa jumlah terbanyak adalah 92 pegawai berada pada kategori Setuju yang berarti bahwa 92 pegawai dari 173 kuesioner dengan *Dominasi Lokasi Kantor Cabang Batu Batam sebesar 39,3 % yang masuk berdasarkan Karakteristik Kantor Cabang Dengan Kepuasan Kerja menyatakan “Setuju dengan Indikator Kepuasan Kerja” yang saat ini ada di PT. Gici Group Batam. Ternyata juga bahwa 30 pegawai menyatakan Kurang Setuju dan 27 pegawai menyatakan Sangat Setuju dengan Indikator Kepuasan Kerja berdasarkan karakteristik Kantor Cabangnya.*

4.2.5. Berdasarkan Divisi Kerja/ Bagiannya

Selanjutnya penulis memaparkan hasil kuesioner yang disebar pada PT. Gici Group Batu Batam seperti terlihat pada Lampiran 13 (tiga belas). Berdasarkan tabel diatas, bahwa jumlah terbanyak adalah 95 pegawai berada pada kategori Setuju yang berarti bahwa 95 pegawai dari 173 kuesioner dengan *Dominasi Divisi Kerja Staf Guru sebesar 42,2 % yang masuk berdasarkan Karakteristik Divisi Kerja Dengan Budaya Organisasi menyatakan “Setuju dengan Indikator Budaya Organisasi” yang saat ini ada di PT. Gici Group Batam. Selanjutnya 34 pegawai*

menyatakan Sangat Setuju dan 25 Kurang Setuju dengan Indikator Budaya Organisasi berdasarkan Divisi Kerja/ Bagiannya.

Selanjutnya kita lihat lagi bagaimana hasil pengolahan data terhadap pegawai pada Karakteristik Berdasarkan Divisi Kerja dengan Gaya Kepemimpinan, seperti terlihat pada Lampiran 14 (empat belas). Berdasarkan tabel diatas, bahwa jumlah terbanyak adalah 93 pegawai berada pada kategori Setuju yang berarti bahwa 93 pegawai dari 173 kuesioner dengan *Dominasi Divisi Kerja Staf Guru sebesar 42,2 % yang masuk berdasarkan Karakteristik Divisi Kerja Dengan Gaya Kepemimpinan menyatakan "Setuju dengan Indikator Gaya Kepemimpinan"* yang saat ini ada di PT. Gici Group Batam. Kemudian 30 pegawai menyatakan Sangat Setuju dan 28 pegawai lagi menyatakan Kurang Setuju dengan Indikator Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Divisi Kerja/ Bagian.

Kemudian kita lihat lagi bagaimana hasil pengolahan data terhadap pegawai pada Karakteristik Berdasarkan Divisi Kerja dengan Kepuasan Kerja, seperti terlihat pada Lampiran 15 (lima belas). Berdasarkan Lampiran 15 (lima belas), bahwa jumlah terbanyak adalah 93 pegawai berada pada kategori Setuju yang berarti bahwa 93 pegawai dari 173 kuesioner dengan *Dominasi Divisi Kerja Staf Guru sebesar 42,2 % yang masuk berdasarkan Karakteristik Divisi Kerja Dengan Kepuasan Kerja menyatakan "Setuju dengan Indikator Kepuasan Kerja"* yang saat ini ada di PT. Gici Group Batam. Akan tetapi terdapat 30 pegawai Kurang Setuju dan 27 pegawai menyatakan Sangat Setuju dengan Indikator Kepuasan Kerja Berdasarkan Divisi Kerja/ Bagiannya.

4.2.6. Berdasarkan Jenjang Jabatannya

Selanjutnya penulis memaparkan hasil kuesioner yang disebar pada PT. Gici Group Batu Batam seperti terlihat pada Lampiran 16 (enam belas). Berdasarkan tabel diatas, bahwa jumlah terbanyak adalah 95 pegawai berada pada kategori Setuju yang berarti bahwa 95 pegawai dari 173 kuesioner dengan *Dominasi Jenjang Jabatan Anggota Divisi sebesar 80,9 % yang masuk berdasarkan Karakteristik Jenjang Jabatan Dengan Budaya Organisasi menyatakan "Setuju dengan Indikator Budaya Organisasi"* yang saat ini ada di PT. Gici Group Batam. Selanjutnya 34 pegawai menyatakan Sangat Setuju dan 25 pegawai menyatakan Kurang Setuju dengan Indikator Budaya Organisasi Berdasarkan Jenjang Jabatannya.

Selanjutnya kita lihat lagi bagaimana hasil pengolahan data terhadap pegawai pada Karakteristik Berdasarkan Jenjang Jabatan dengan Gaya Kepemimpinan, seperti terlihat pada Lampiran 17 (tujuh belas). Berdasarkan Lampiran 17 (tujuh belas), bahwa jumlah terbanyak adalah 93 pegawai berada pada kategori Setuju yang berarti bahwa 93 pegawai dari 173 kuesioner dengan *Dominasi Jenjang Jabatan Anggota Divisi sebesar 80,9 % yang masuk berdasarkan Karakteristik Jenjang Jabatan Dengan Gaya Kepemimpinan menyatakan "Setuju dengan Indikator Gaya Kepemimpinan"* yang saat ini ada di PT. Gici Group Batam. Selanjutnya dapat dilihat juga bahwa 30 pegawai menyatakan Sangat Setuju dan 28 pegawai menyatakan Kurang Setuju dengan Indikator Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Jenjang Jabatannya.

Kita lihat lagi bagaimana hasil pengolahan data terhadap pegawai pada Karakteristik Berdasarkan Jenjang Jabatan dengan Kepuasan Kerja, seperti terlihat

pada Lampiran 18 (delapan belas). Berdasarkan tabel diatas, bahwa jumlah terbanyak adalah 93 pegawai berada pada kategori Setuju yang berarti bahwa 93 pegawai dari 173 kuesioner dengan *Dominasi Jenjang Jabatan Anggota Divisi sebesar 80,9 %* yang masuk berdasarkan *Karakteristik Jenjang Jabatan Dengan Kepuasan Kerja menyatakan "Setuju dengan Indikator Kepuasan Kerja"* yang saat ini ada di PT. Gici Group Batam. Akan tetapi bahwa *ada 30 pegawai Kurang Setuju dan 27 pegawai menyatakan Sangat Setuju dengan Indikator Kepuasan Kerja Berdasarkan Jenjang Jabatannya.*

4.2.7. Berdasarkan Lama Bekerjanya

Penulis memaparkan hasil kuesioner yang disebar pada PT. Gici Group Batu Batam seperti terlihat pada Lampiran 19 (sembilan belas). Berdasarkan Lampiran 19 (sembilan belas), bahwa jumlah terbanyak adalah 95 pegawai berada pada kategori Setuju yang berarti bahwa 95 pegawai dari 173 kuesioner dengan *Dominasi Lama Bekerja < 1 tahun sebesar 43,9 %* yang masuk berdasarkan *Karakteristik Lama Bekerja Dengan Budaya Organisasi menyatakan "Setuju dengan Indikator Budaya Organisasi"* yang saat ini ada di PT. Gici Group Batam. Bahkan *ada 34 pegawai menyatakan Sangat Setuju dan 25 pegawai menyatakan Kurang Setuju dengan Indikator Budaya Organisasi Berdasarkan Lama Bekerjanya.*

Kita lihat lagi bagaimana hasil pengolahan data terhadap pegawai pada Karakteristik Berdasarkan Lama Bekerja dengan Gaya Kepemimpinan, seperti terlihat pada Lampiran 20 (dua puluh). Berdasarkan Lampiran 20 (dua puluh), bahwa jumlah terbanyak adalah 93 pegawai berada pada kategori Setuju yang

berarti bahwa 93 pegawai dari 173 kuesioner dengan *Dominasi Lama Bekerja < 1 tahun sebesar 43,9 %* yang masuk berdasarkan *Karakteristik Lama Bekerja Dengan Gaya Kepemimpinan menyatakan “Setuju dengan Indikator Gaya Kepemimpinan ”* yang saat ini ada di PT. Gici Group Batam. Selanjutnya terlihat bahwa 30 pegawai menyatakan *Sangat Setuju* walaupun hanya terdapat perbedaan sedikit saja yaitu 29 pegawai menyatakan *Kurang Setuju dengan Indikator Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Lama Bekerjanya*.

Kita lihat lagi bagaimana hasil pengolahan data terhadap pegawai pada *Karakteristik Berdasarkan Lama Bekerja dengan Kepuasan Kerja*, seperti terlihat pada Lampiran 21 (dua puluh satu). Berdasarkan Lampiran 21 (dua puluh satu), bahwa jumlah terbanyak adalah 93 pegawai berada pada kategori *Setuju* yang berarti bahwa 93 pegawai dari 173 kuesioner dengan *Dominasi Lama Bekerja < 1 tahun sebesar 43,9 %* yang masuk berdasarkan *Karakteristik Lama Bekerja Dengan Kepuasan Kerja menyatakan “Setuju dengan Indikator Kepuasan Kerja”* yang saat ini ada di PT. Gici Group Batam. Akan tetapi terlihat juga bahwa 30 pegawai menyatakan *Kurang Setuju* dan 27 pegawai menyatakan *Sangat Setuju dengan Indikator Kepuasan Kerja Berdasarkan Lama Bekerjanya*.

4.3. Proses dan Hasil Analisis Data

4.3.1. Uji Validitas

Uji validitas ini menggunakan rumusan *product moment* dari Karl Pearson, dengan bantuan SPSS Versi 16. Suatu pernyataan dikatakan valid jika pernyataan

tersebut mampu mengungkapkan apa saja yang hendak diukurnya. Suatu pernyataan dikategorikan valid apabila r-hitung atau nilai pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar daripada r-tabel. Nilai r-tabel dapat dilihat pada tabel r dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ (untuk dua arah). Untuk responden yang berjumlah 173 orang, nilai r-tabel ditetapkan sebesar 0.148, dan selanjutnya kita membandingkan semua r-hitung dengan r-tabel. Semua item dinyatakan valid dan dapat dipergunakan dalam penelitian apabila semua nilai r-hitung lebih besar daripada r-tabel atau ($r_h > r_t$). Berikut akan disajikan hasil uji validitas dalam bentuk tabel pada Lampiran 22. Berdasarkan hasil uji validitas pada Lampiran 22, dapat dilihat bahwa semua item pada variabel Budaya Organisasi semuanya valid, dimana semua nilai r-hitung (*Item-Total Correlation*) pada tiap-tiap item nilainya lebih besar dibanding dengan r-tabel (0.148), sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel Budaya Organisasi (X1).

Berdasarkan hasil uji validitas pada Lampiran 23, dapat dilihat bahwa semua item pada variabel Gaya Kepemimpinan semuanya valid, dimana semua nilai r-hitung (*Item-Total Correlation*) pada tiap-tiap item nilainya lebih besar dibanding dengan r-tabel (0.148), sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel Gaya Kepemimpinan (X2).

Berdasarkan hasil uji validitas pada Lampiran 24, dapat dilihat bahwa semua item pada variabel Kepuasan Kerja semuanya valid, dimana semua nilai r-hitung (*Item-Total Correlation*) pada tiap-tiap item nilainya lebih besar dibanding dengan

r-tabel (0.148), sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel Kepuasan Kerja (Y)

4.3.2. Uji Reliabilitas

Untuk mengukur reliabilitas digunakan teknik *alpha cronbach*, dengan bantuan SPSS versi 16. Pengukuran reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen/kuesioner kita telah reliabel (handal). Kriteria pada pengujian ini adalah apabila nilai dari *Cronbach's Alpha* lebih besar dari nilai kritis 0.70, maka variabel tersebut dapat dikatakan sudah reliabel (handal). Hasil uji reliabilitas selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.9 dibawah ini.

Tabel 4.9.
Hasil Uji Reabilitas Variabel Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Kritis	Kriteria
1	Budaya Organisasi	0.916	0.70	Reliabel
2	Gaya Kepemimpinan	0.934	0.70	Reliabel
3	Kepuasan Kerja	0,936	0,70	Reliabel

Sumber : Data Primer yang Diolah Penulis tahun 2013

Berdasarkan Tabel 4.9 diatas dapat dilihat bahwa hasil perhitungan Cronbach's Alpha dari masing-masing variabel lebih besar dari nilai kritis 0,70 yang berarti bahwa instrumen tersebut cukup memenuhi persyaratan reliabilitas.

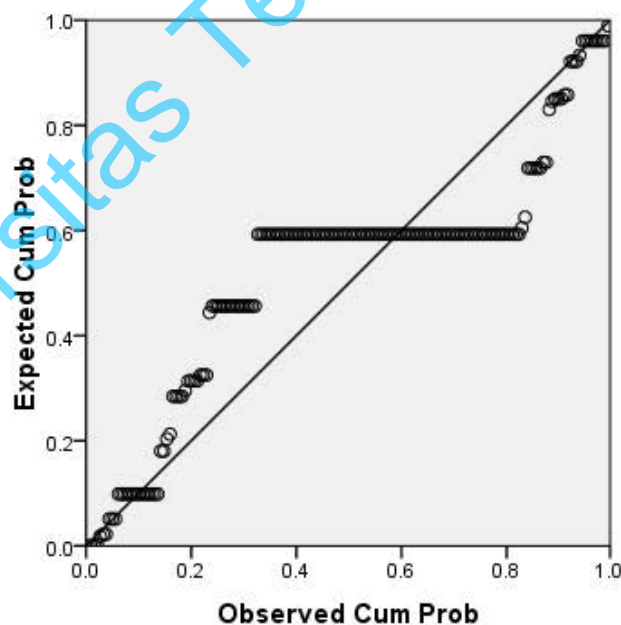
Dengan demikian instrumen yang dipakai dalam penelitian ini adalah reliabel atau handal dan responden cukup konsisten dalam memberikan tanggapan atas pernyataan-pernyataan yang ada pada instrumen.

4.3.3. Uji Normalitas

Gambar 4.1 : Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: KEPUASAN KERJA



Dari gambar diatas hasil uji normalitas data penelitian ini dapat disimpulkan bahwa sebaran data dalam penelitian ini adalah **normal berdasarkan gambar P Plot of Regression**, karena terlihat sebaran gambar masih dalam garis linier. Dalam

gambar juga terlihat beberapa gambar garis tebal mendatar, dikarenakan masih ada jawaban dari responden yang memberikan jawaban secara konstan.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Untuk mengetahui ada tidaknya Multikolinieritas dalam model regresi yaitu dengan melihat toleransi variabel dan Variance Inflation Factor (VIF). Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.10 : Tabel Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Budaya Organisasi	0.537	1.863
GAYA KEPEMIMPINAN	0.537	1.863

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa pada varibel independent tidak terjadi *multikolinieritas antara variabel bebas dalam model regresi*, karena nilai Variable Inflation Factor (VIF) dari masing masing variabel independent adalah kurang dari 10 atau nilai $VIF > 5$.

4.3.5. Analisis Regresi Berganda

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dengan menggunakan analisis regresi berganda dapat diketahui ada tidaknya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pada penelitian ini terdapat satu persamaan regresi berganda, yaitu untuk menganalisis ada atau tidaknya pengaruh Budaya organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT. GICI Group Batam. Selanjutnya hasil analisis regresi dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.11 : Analisa Regresi Berganda
Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan
Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	0.749	0.297		2.525	.012		
Budaya Organisasi	0.247	0.102	0.197	2.406	.017	.537	1.863
GAYA KEPEMIMPINAN	0.528	0.091	0.473	5.781	.000	.537	1.863

a. Dependent Variable :

KEPUASAN KERJA

Berdasarkan tabel 4.11 diatas, yang diperoleh dari hasil pengolahan dan komputerisasi dengan menggunakan program SPSS Versi 16 maka diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = 0.749 + 0,247X1 + 0,528X2 \dots\dots\dots Rumus 3.4$$

Persamaan Regresi tersebut menunjukkan bahwa setiap terjadi perubahan pada Budaya organisasi dan Gaya Kepemimpinan akan berpengaruh pada Kepuasan Kerja Pegawai. Melalui persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan bahwa setiap terjadi kenaikan 1 satuan skor persepsi Budaya Organisasi, maka akan terjadi kenaikan Kepuasan Kerja Pegawai sebesar 0,247 pada konstanta 0,749. Begitu juga sebaliknya bila terjadi penurunan 1 skor satuan persepsi Gaya Kepemimpinan, maka akan terjadi penurunan Kepuasan Kerja Pegawai sebesar 0,247 pada konstanta 0,749.

Hal ini dapat diartikan bahwa peningkatan persepsi yang positif terhadap Budaya Organisasi yang terdiri dari 6 dimensi Budaya Organisasi seperti yang telah dikupas diatas yaitu : *Process-Oriented (Orientasi Proses)*, *Employee-Oriented (Orientasi Karyawan)*, *Professional (Bersifat Profesional)*, *Open System (System Terbuka)*, *Tight Control (Pengawasan Ketat)*, dan *Bersifat Normati (Normati)*, maka akan terjadi peningkatan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai yaitu dengan Kepuasan Kerja yang terdiri dari 4 (empat) dimensi dari Indikator Kepuasan Kerja dan ditandai dengan pernyataan yang disetujui oleh para pegawai PT. Gici Group Batam yang terdiri atas yaitu : Kepuasan dengan gaji (*satisfaction with pay*),

Kepuasan dengan promosi (*satisfaction with promotion*), Kepuasan dengan rekan sekerja (*satisfaction with co-workers*), dan Kepuasan dengan penyelia (*satisfaction with supervisor*),

Persamaan regresi tersebut menjelaskan lagi bahwa setiap terjadi kenaikan 1 satuan skor persepsi Gaya Kepemimpinan, maka akan terjadi kenaikan Kepuasan Kerja Pegawai sebesar 0,528 pada konstanta 0,749. Begitu juga sebaliknya bila terjadi penurunan 1 satuan skor persepsi Gaya Kepemimpinan, maka akan terjadi penurunan Kepuasan Kerja Pegawai sebesar 0,528 pada konstanta 0,749.

Ini berarti apabila persepsi positif terhadap Gaya Kepemimpinan ditingkatkan lagi lebih baik dari yang ada saat ini yaitu : Gaya Partisipatif (*Participative Style*), Gaya Pengasuh (*Nurturant Style*), Gaya Otoriter (*Authoritarian Style*), Gaya Birokratis (*Bureaucratic Style*), dan Gaya Berorientasi Tugas (*Task Oriented Style*) ditingkatkan lagi maka Kepuasan Kerja Pegawai pada Kepuasan dengan gaji (*satisfaction with pay*), Kepuasan dengan promosi (*satisfaction with promotion*), Kepuasan dengan rekan sekerja (*satisfaction with co-workers*), dan Kepuasan dengan penyelia (*satisfaction with supervisor*), juga akan meningkat.

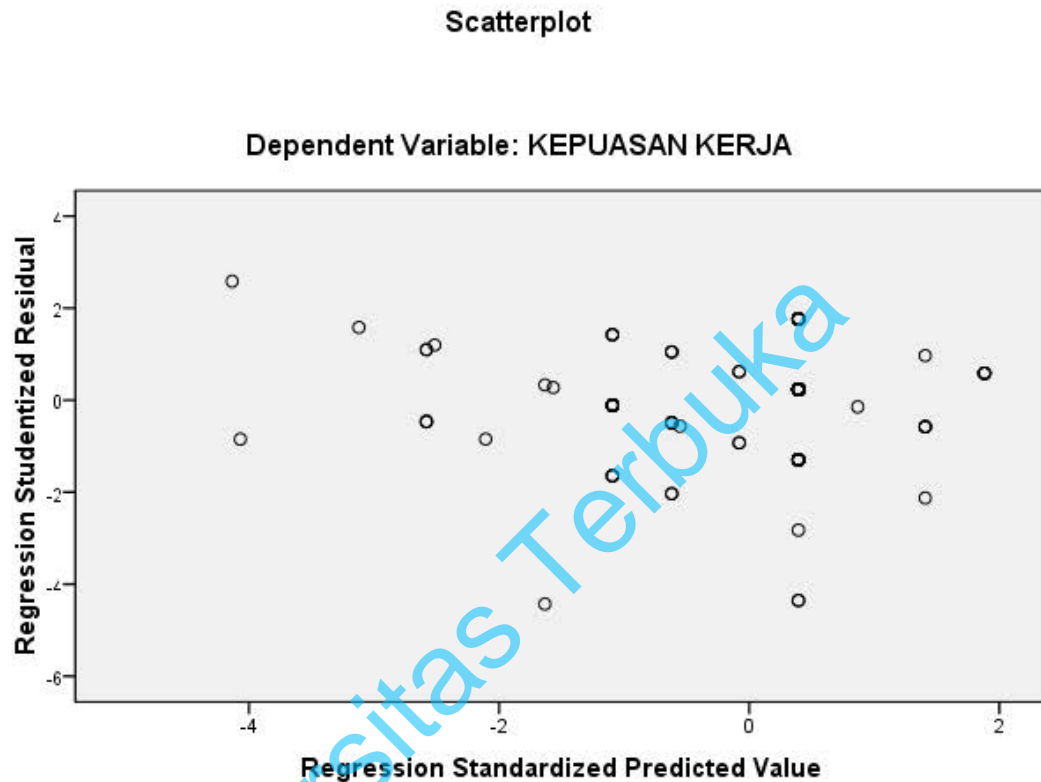
Demikian juga sebaliknya, apabila terjadi persepsi negatif (penurunan kepuasan kerja) maka akan terjadi penurunan persepsi juga terhadap Gaya Kepemimpinannya, yang terdiri dari terdiri dari 5 dimensi dari Indikator Gaya Kepemimpinan dan ditandai dengan pernyataan yang disetujui oleh para pegawai PT. Gici Group Batam yang terdiri atas : Gaya Partisipatif (*Participative Style*), Gaya Pengasuh (*Nurturant Style*), Gaya Otoriter (*Authoritarian Style*), Gaya Birokratis

(*Bureaucratic Style*), dan Gaya Berorientasi Tugas (*Task Oriented Style*) maka akan terjadi penurunan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kepuasan dengan gaji (*satisfaction with pay*), Kepuasan dengan promosi (*satisfaction with promotion*), Kepuasan dengan rekan sekerja (*satisfaction with co-workers*), dan Kepuasan dengan penyelia (*satisfaction with supervisor*), juga akan menurun.

4.3.6. Uji Heteroskedastisitas.

Untuk mendeteksi apakah ada atau tidak gejala heterokedastistas dapat dilakukan uji Park yaitu dengan meregresikan hasil logaritma pengkuadratan residual terhadap variabel independen (Ghozali : 2005). Heterokedastistas dengan uji Park tidak terjadi apabila tidak satupun variabel independen signifikan secara statistic mempengaruhi variabel dependen nilai logaritma ($\ln U_i^2$). Hasil uji heterokedastistas dapat dilihat pada gambar berikut dibawah ini : dapat dilihat **pola dari residunya yang diambil dari nilai F.**

Gambar 4.2. Uji Heteroskedastisitas



Dari gambar *scatter plot* diatas menunjukkan bahawa sebaran data dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.3.7. Hasil Uji Hipotesis

4.3.7.1. Uji Hipotesa (Uji F)

Uji F atau Uji Signifikansi Simultan digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, yaitu untuk

mencari tahu pengaruh variabel dari Budaya Organisasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) independen terhadap variabel Kepuasan Kerja Pegawai (Y1) sebagai variabel dependennya. Hal ini dapat dilihat dimana setiap perubahan variabel independen dapat menerangkan variabel dependennya, karena secara bersama-sama variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependennya.

Pada tabel 4.12 dibawah ini memperlihatkan bahwa nilai F_{hitung} adalah 54,141 dengan tingkat signifikan 0.000 yang lebih kecil dari nilai kritis $\alpha = 0,05$, sehingga dapat di tarik kesimpulan bahwa hipotesa bisa diterima atau dengan kata lain Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Hasil perhitungan Anova dapat dilihat dibawah ini.

Tabel 4.12 : Uji F (Uji Simultan)
Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan
Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

ANOVA^b

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46.607	2	23.304	54.141	.000 ^a
	Residual	73.173	170	0.430		
	Total	119.780	172			

a. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

4.3.7.2. Uji t (Uji Hipotesis/ Uji Parsial)

Uji t dilakukan untuk menguji pengaruh dari masing-masing independen terhadap variabel dependen. Hasil uji t pada model regresi berganda dapat dilihat pada tabel 4.1.3 dibawah ini. Hasil pengujian secara parsial dari tabel dibawah menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,017. Hal ini berarti bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan tingkat signifikansi sebesar $0,017 < 0,005$. Hasil ini sesuai dengan hipotesis dari penelitian penulis ini.

Selanjutnya dapat juga dilihat bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Hal ini berarti bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,005$. Hasil ini sesuai dengan hipotesis dari penelitian penulis.

Berikut ini adalah tabel perhitungan hasil uji t.

**Tabel 4.13 : Uji t (Uji Hipotesis/ Uji Parsial)
Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan
Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.749	.297		2.525	.012		
	Budaya Organisasi	.247	.102	.197	2.406	.017	.537	1.863
	GAYA KEPEMIMPINAN	.528	.091	.473	5.781	.000	.537	1.863

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Disini dapat dipaparkan lebih rinci lagi bahwa berdasarkan uji hipotesis yang disampaikan penulis dalam Bab II pada bab sebelumnya adalah sebagai berikut :

H1 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

H2 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja Karyawan.

Y1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi.

4.4. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui persentase pengaruh variabel independen yaitu Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap variabel dependen Kepuasan Kerja Pegawai. Koefisien ini menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Berikut ini adalah tabel hasil uji koefisien determinasi :

Tabel 4.14 : Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.624 ^a	0.389	0.382	0.65607

a. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, dapat dilihat bahwa koefisien determinasi yang ditunjukkan oleh R adalah 0,624. Angka tersebut mengandung pengertian bahwa dalam penelitian ini, Budaya organisasi dan Gaya kepemimpinan memberikan sumbangan efektif sebesar 62,4% terhadap Kepuasan Kerja Pegawai, sudah lebih dari 50% dari porsi yang seharusnya diterima oleh pegawai. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa tingkat konsistensi variabel Kepuasan Kerja Pegawai adalah sebesar 62,4% dapat diprediksi oleh Budaya organisasi dan Gaya Kepemimpinan, sedangkan sisanya sebesar 38,2% ditentukan oleh faktor lain yang

tidak diteliti ataupun sudah diteliti dalam dalam penelitian ini, akan tetapi belum mendetail, sehingga pegawai masih menyimpan rasa ketidakpuasan yang tidak dapat disebutkan dengan lebih jelas.

Bila melihat hasil dari perhitungan diatas maka dapat dilihat bahwa ternyata tingkat kepuasan kerja pegawai pada PT. Gici Group Batam sudah lumayan baik bila ditinjau dari 7 (tujuh) indikator yang telah diberikan dalam bentuk pernyataan kepada para pegawai. Hal ini bila dibandingkan dengan nilai 38,2% ternyata masih ada faktor-faktor lain yang belum terpenuhi oleh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan. Adapun kemungkinan faktor-faktor tersebut antara lain adalah sebagai berikut :

- Gaji (upah)
- Pekerjaan yang sesuai karakteristik,
- Kepribadian,
- Usia,
- Rekan kerja

- Jabatan (kesempatan promosi).

Demikian temuan dan penelitian ini dibahas secara urut dalam oleh penulis.

4.5. Implikasi Manajerial Terhadap Hasil Penelitian

Berdasarkan persamaan regresi berganda diatas adalah sebagai berikut :

$$Y = 0,749 + 0,247X_1 + 0,528X_2 \dots\dots\dots Rumus 3.4$$

Persamaan Regresi tersebut menunjukkan bahwa setiap terjadi perubahan pada Budaya organisasi dan Gaya Kepemimpinan akan berpengaruh pada Kepuasan Kerja Pegawai. Melalui persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan bahwa setiap terjadi kenaikan 1 satuan skor persepsi Budaya Organisasi, maka akan terjadi kenaikan Kepuasan Kerja Pegawai sebesar 0,247 pada konstanta 0,749. Begitu juga sebaliknya bila terjadi penurunan 1 skor satuan persepsi Gaya Kepemimpinan, maka akan terjadi penurunan Kepuasan Kerja Pegawai sebesar 0,247 pada konstanta 0,749.

Hal ini dapat diartikan bahwa peningkatan persepsi yang positif terhadap Budaya Organisasi yang terdiri dari 6 dimensi Budaya Organisasi, yang dapat diterapkan dalam pekerjaan sehari-harinya pada PT. Gici Group Batam yang sesuai dengan kuesioner yang disebarakan dapat dilakukan sebagai berikut :

a. *Process-Oriented (Orientasi Proses)*

Pada dimensi Process Oriented ini, para staf pegawai diberikan 4 pernyataan sebagai berikut :

1. Pegawai merasa nyaman pada suasana kerja yang penuh kekeluargaan.

Bahwa Budaya Organisasi yang telah ditanamkan di PT. Gici Group Batam benar-benar telah membudaya dan tertanam baik, sehingga dengan kesadaran

para pegawai menyatakan dengan positif bahwa Budaya Organisasi dirasakan benar-benar dengan sadar pada sikap keseharian mereka dalam pekerjaannya.

Apabila pemimpin PT Gici Group dapat meningkatkan lagi dengan cara, misalnya menyediakan fasilitas “*Tea – Coffee Break*” yang disesuaikan dengan waktu para pegawai masing-masing, karena para Staf dominan adalah Staf Pengajar Guru dan Dosen. Demikian juga dengan staf operasional lainnya. Hal ini dapat lebih membuat para staf pegawai PT. Gici Group Batam merasa lebih nyaman bersama rekan sekerjanya.

2. Pekerjaan rutinitas harian berjalan dengan lancar tanpa terasa hingga jam kerja.

Pekerjaan ini akan berjalan lancar apabila para staf pegawai benar-benar menguasai dan menyukai bidang pekerjaannya masing-masing. Seleksi pertama yang dilakukan ketika merekrut pegawai akan menentukan hal ini. Tentunya pekerjaan rutinitas harian akan terasa berjalan dengan lambat hingga jam kerja berakhir, apabila terdapat faktor-faktor lain, seperti : tidak menguasai pekerjaan yang dipegangnya, atau karena suasana kerja yang monoton karena pekerjaan yang sama telah dilakukan terus menerus selama beberapa waktu. Dalam keadaan rutinitas harian ini, bisa saja ditemukan bahwa pegawai merasakan rutinitas harian masih berjalan lambat. Oleh karena itu perusahaan harus dapat mengantisipasi hal ini dengan memantau pekerjaan rutin harian para pegawainya melalui para pemimpin dari masing-masing divisinya.

3. Pemilik perusahaan selalu memotivasi pegawai berinisiatif dalam bekerja.

Tindakan ini tidak dapat dilakukan sepenuhnya oleh pemilik perusahaan sendiri.

Pemilik perusahaan tidak dapat memotivasi seluruh pegawainya untuk

berinisiatif dalam bekerja, hal ini bisa disebabkan oleh beberapa hal : pegawai tersebut berada pada divisi yang tidak bersentuhan langsung dengan pimpinan (misal : Staf Guru, Staf Dosen, Staf Administrasi dan Umum). Para staf ini biasanya hanya berkordinasi dengan masing-masing Kepala Divisinya. Oleh karena itu, pemilik dapat memberikan motivasi ini melalui rapat rutin bukan saja bersama para pemimpin divisi masing-masing, akan tetapi juga dapat memberikan waktu melalui rapat besar bersama seluruh staf minimal rapat per *triwulannya*, agar dapat melihat dan menampung langsung keluhan para staf pegawainya.

4. Pegawai optimis dengan kemajuan karirnya.

Tidak semua pegawai merasa optimis dengan kemajuan karirnya. Hal ini dapat dikarenakan Budaya Organisasi ini tidak bisa diterima oleh pemikiran pegawai tersebut (misal : pegawai yang bersangkutan merasa bahwa pekerjaan yang saat ini diterima hanya untuk jangka pendek saja, disebabkan oleh posisi pekerjaan dan gaji yang diterima saat ini). Untuk dapat memastikan para pegawai merasa optimis, maka pemimpin dapat melakukannya melalui “*System Penilaian Pegawai Per Divisi*” yang dirancang khusus oleh perusahaan untuk memperhatikan rasa optimis diatas. Tentunya ini akan dirasakan ideal apabila dapat diberikan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

b. *Employee Oriented*

Pada dimensi *Employee Oriented* ini, para staf pegawai diberikan 4 pernyataan dan dipaparkan sebagai berikut :

1. Keputusan penting diputuskan bersama.

Para pegawai banyak menyatakan setuju dengan pernyataan diatas, walaupun masih diakui bahwa keputusan yang vital tetap dibawah kendali *Owner*. Sejah ini dibedakan bahwa ada keputusan penting yang dapat diputuskan hanya pada batas rapat rutin per divisinya dan ada keputusan penting yang diputuskan hanya oleh *Owner* perusahaan. Tentunya pemilahan ini dapat dilakukan oleh masing-masing pemimpin divisi PT. Gici Group Batam.

2. Pemilik perusahaan menyukai kekompakan diantara para pegawainya.

Tentunya hal ini dapat dirasakan langsung baik oleh para pegawai maupun *Owner*. Apabil terjadi hal diluar pernyataan diatas, maka akan terlihat langsung dari sikap keseharian para pegawai yang kurang semangat karena tidak adanya rasa kebersamaan.

3. Diantara pegawai saling memperhatikan satu sama lain permasalahan pribadinya.

Pernyataan ini masih disetujui para pegawai, karena memang pada keseharian mereka masing-masing mempunyai sahabat di tempat kerjanya, sehingga para pegawai ini bisa saling membagi permasalahannya kepada rekan sekerja yang dianggap cocok dengan dirinya. Terhadap keadaan ini perlu juga diperhatikan oleh pemimpin divisi agar tidak terjadi hal-hal yang berdampak negatif. Misalnya karena memiliki persahabatan yang erat, mengakibatkan tidak dapat membedakan mana prioritas pribadi dan mana prioritas pekerjaan ketika harus

menyelesaikan pekerjaannya, karena pegawai terkadang melankolis menghadapi permasalahan pribadi, dan ini biasanya mempunyai bias terhadap rekan kerja yang dekat dengannya. Apabila ini juga dibawa dalam menghadapi peraturan kerja yang sudah ada dan pemimpin divisi tidak dapat bersikap tegas, maka ini akan menimbulkan masalah dalam divisi yang bersangkutan, bahkan juga dapat meningkat kepada divisi lainnya.

4. Perusahaan memberikan bonus tahunan dan fasilitas kesehatan pegawainya.

Hal ini benar-benar dapat dan telah dirasakan manfaatnya oleh setiap pegawai. Para pegawai ini telah terdaftar dalam Jaminan Tenaga Kerja, yang mana mereka telah mendapatkan fasilitas kesehatan baik untuk dirinya sendiri maupun untuk setiap keluarga mereka. Para pegawai dapat merasakan pelayanan kesehatan di tempat yang telah ditunjuk oleh Jamsostek dan Perusahaan sebagai mitra dalam pelayanan kesehatan mereka. Beberapa mitra fasilitas kesehatan ini disesuaikan dengan area tempat tinggal para staf pegawainya, yaitu untuk kawasan Batu Aji, Batam Centre dan Nagoya Batam.

Selain itu, para pegawai ini setiap tahunnya akan mendapatkan Bonus Tahunan yang diperhitungkan sesuai dengan masa kerja dan keaktifan dari masing-masing pegawai. Pemberian bonus ini juga dilihat dari prestasi keseharian pegawai tersebut dalam bekerja. Berdasarkan penilaian diatas, yang dilakukan oleh masing-masing pimpinan divisi, yang kemudian dibagi lagi berdasarkan jumlah anggota pegawai per divisinya.

c. *Bersifat Professional*

Pada dimensi Bersifat Professional ini, para staf pegawai diberikan 4 pernyataan dan dipaparkan sebagai berikut :

1. Pegawai memiliki kesadaran tinggi dalam berkompetisi secara sehat.

Pada pernyataan ini pegawai dominan menyatakan setuju. Hal ini telah dirasakan langsung oleh setiap pegawai. Keseharian para pegawai ini diberikan masing-masing tanggung jawab melalui *job description*nya. Ini bukan saja dapat dilihat langsung dari pegawai yang berada pada divisi Staf Guru dan Staf Dosen, akan tetapi juga terlihat pada semua divisi, karena setiap divisi telah memiliki kesadaran untuk mengerjakan porsi pekerjaan masing-masing sesuai dengan *job description*nya. Dengan ini masing-masing pegawai berupaya mengerjakan tugasnya tepat waktu karena ini berpengaruh pada penilaian dari masing-masing kepala divisi dan digunakan pada waktu pemberian bonus tahunan.

Akan tetapi tetap perlu diperhatikan, bahwa kesadaran tinggi dalam berkompetisi tidaklah sepenuhnya dijalankan staf pegawai. Hal ini disebabkan oleh rasa kepuasan yang diperoleh ketika melakukan pekerjaannya dan kemampuan diri sendiri mengikuti kompetisi yang ada, karena tidak semua pegawai memiliki rasa percaya diri terhadap kemampuannya sendiri.

2. Sistem perekrutan sesuai system penerimaan standar minimal pegawai.

Pada perekrutan pegawai, setiap pegawai boleh saja membawakan rekanannya dari luar perusahaan untuk dapat dites sesuai dengan standar dari masing-masing

divisi. Misalnya : pada divisi Staf Guru dan Dosen, setelah mengikuti seleksi administrasi, maka lamaran akan dipanggil untuk diwawancarai dan selanjutnya akan dilakukan *Micro Teaching* sebagai tes akhir dan penentu “diterima atau tidaknya” khusus untuk staf pengajar Guru dan Dosen. Sedangkan untuk divisi lainnya, disesuaikan dengan kebutuhan dan standar minimal masing-masing divisi.

3. Sesama pegawai saling memberikan pendapat guna kemajuan dan peningkatan kinerjanya.

Hal ini selalu dilakukan oleh para pegawai dengan rekan sekerja satu divisi ketika berinteraksi dalam melaksanakan pekerjaannya. Selain itu “*saling memberikan pendapat*” ini juga dilakukan ketika bertemu dalam rapat rutin divisi masing-masing. Tentunya kegiatan ini mempunyai manfaat bagi setiap pegawai untuk lebih efektif dan efisien dalam kegiatan keseharian masing-masing divisi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Tidak semua pendapat dapat diterima. Harus diakui bahwa ada beberapa staf pegawai yang memiliki kemampuan mempengaruhi rekan-rekan kerjanya. Kemampuan pimpinan divisi dalam menelaah dan memutuskan dibutuhkan dengan baik dalam situasi ini. Ada saat dimana pendapat pegawai dapat memberikan pengaruh negatif terhadap kebijakan yang diberikan, karena itu sikap pemimpin divisi yang tegas dan jeli harus dapat diandalkan dalam hal ini. Sehingga tidak memberikan pengaruh yang berlawanan dengan kebijakan perusahaan. Pengaruh negatif yang dibiarkan terjadi akan memberikan masalah

baru yang sebenarnya tidak perlu terjadi dan hanya membuang waktu yang tidak perlu terhadap persoalan yang seharusnya tidak pernah ada.

4. Pegawai berkesempatan mengembangkan dirinya seluas-luasnya.

Perusahaan mempunyai jadwal rutin bulanan, triwulan, semester dan tahunan untuk memberikan seminar motivasi kepada setiap pegawai. Setiap pegawai akan diarahkan untuk mengikuti seminar motivasi ini secara bergiliran. Seminar yang dilakukan adalah : Seminar Kepegawaian, bagaimana membangun karakter diri yang berpotensi dan berfikir positif, mulai dari motivasi personal hingga motivasi bagi orang tua dan keluarga. Kemudian juga ada Seminar Akutansi & Keuangan, bagaimana pegawai yang berasal dari divisi Keuangan dapat meng*up-grade* kemampuan dirinya dalam mengerjakan pekerjaannya dengan lebih efektif dan efisien. Bahkan juga diadakan Seminar Motivasi *Entrepreneur* bagi seluruh pegawai untuk dapat mengembangkan diri masing-masing dalam bisnis.

Semua bentuk seminar diatas adalah baik, akan tetapi dalam pelaksanaannya ternyata tidak semua pegawai dapat mengikutinya disebabkan oleh jadwal kerja yang berbeda dan sudah terjadwal dengan ketat untuk setiap pegawainya. Hal ini belum efektif dirasakan oleh seluruh pegawai.

d. *Open System (System Terbuka)*

Pada dimensi *Open System* ini, para staf pegawai diberikan 4 pernyataan dan dipaparkan sebagai berikut :

1. Pegawai baru dapat dengan cepat menyesuaikan dirinya pada lingkungan kerja.

Dalam hal ini, terlihat ketika pegawai baru mulai bekerja, kepala divisi akan memberikan pelatihan standar dan dikenalkan dengan rekanan sekerja. Selanjutnya oleh rekanan sekerja akan diajak untuk berbaur. Untuk hal ini, tentunya diharapkan juga kedewasaan dari pegawai baru ini untuk dapat menyesuaikan dirinya dengan lingkungan barunya. Tentu saja juga ada pegawai baru yang tidak dapat menyesuaikan dirinya dengan cepat, ini akan dibantu oleh pegawai lama. Bila setelah masa 3 (tiga) bulan percobaan pegawai baru ini belum juga dapat menyesuaikan dirinya, maka oleh Kepala Divisi akan diambil kebijaksanaan sesuai dengan kebutuhan dan system yang telah ditentukan.

Tindakan diatas adalah tindakan standar yang juga biasa dilakukan pada perusahaan lain. Sikap yang paling menentukan adalah sikap dari pegawai yang bersangkutan sendiri dalam lingkungannya yaitu sejauh mana pegawai yang bersangkutan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya.

2. Lembaga dan para pegawai terbuka dan ramah pada relasi yang datang berkunjung ke lembaga kerjanya.

Setiap pegawai tentunya diharapkan untuk senantiasa bersikap profesional terhadap setiap tamu yang berkunjung ke lembaga atau perusahaan, baik dalam komunikasi maupun dalam sikap dan penampilan. Hal ini bukan saja dikarenakan perusahaan bergerak dalam bidang usaha Lembaga Pendidikan yang

memungkinkan siapa saja untuk datang berkunjung, mulai dari para orang tua siswa dan mahasiswa, tamu dari Dinas Pendidikan terkait maupun para *customer* yang datang dengan berbagai keperluan. Dengan sikap terbuka dan ramah ini akan memberikan kesan positif bukan saja terhadap Lembaga, akan tetapi juga terhadap personal dari diri pegawai itu sendiri. Apabila perusahaan dalam hal ini PT. Gici Group Batam, dapat melakukan pelatihan khusus melalui kepala divisi masing-masing, maka sikap ramah terbuka dan ramah akan bisa menjadi ciri khas yang positif dari setiap staf pegawainya. Tentunya dibutuhkan waktu dan juga *skill communication* dari pemimpin divisinya lebih dahulu. Karena hal ini akan menjadi contoh yang paling efektif terhadap setiap anggota divisi apabila pemimpin dari setiap divisi telah memiliki sikap ini terlebih dahulu. Tidak semua pemimpin divisi memiliki *skill communication* seperti diatas. Diperlukan pelatihan khusus lagi oleh *owner* dalam melihat *skill communication* dari setiap pemimpin divisinya.

3. Pegawai baru dapat dengan cepat menguasai bidang pekerjaannya.

Dengan adanya test standar yang telah dilakukan ketika pegawai ini mulai diterima sebagai calon pegawai, maka telah dapat dideteksi lebih awal akan *skill* dari pegawai baru ini. Ditambah dengan pelatihan dan sikap terbuka dari para pegawai yang lebih dulu ada, maka pegawai baru tidak akan kesulitan untuk menguasai bidang pekerjaannya. Selain itu dengan target kerja dan motivasi dari masing-masing divisi dan lembaga pendidikan ini, membuat pegawai baru akan lebih termotivasi untuk menguasai pekerjaannya. Bagi pegawai yang tidak dapat dengan cepat menguasai bidang pekerjaannya, maka waktu yang akan segera

menyisihkan pegawai tersebut. Pada divisi apapun pegawai baru berada, bila tidak dapat segera menyesuaikan diri maka tentunya akan tersisih dari pekerjaannya itu sendiri.

4. Setiap pegawai mengetahui sistem penggajian dalam divisinya masing-masing.

Secara umum, ketika pegawai baru mulai direkrut dan dianggap lolos seleksi standar pegawai, maka pegawai ini akan diberikan informasi tentang *salary* yang akan diterima serta insentif dan hak-hak pegawai lainnya. Informasi ini akan diberikan secara standar untuk diketahui oleh para pegawai baru. Tentunya dengan informasi ini membuat setiap pegawai minimal akan tahu standar *salary* yang diberikan untuk divisinya.

e. *Tight Control* (Pengawasan Ketat)

Pada dimensi *Tight Control* ini, para staf pegawai diberikan 4 (empat) pernyataan dan dipaparkan sebagai berikut :

1. Semua pegawai menggunakan fasilitas kerja dengan efektif dan efisien.

Begitu pegawai masuk lokasi pekerjaan pada divisinya masing-masing, para pegawai sudah langsung terkondisi dengan system yang telah diterapkan di perusahaan. System ini dimulai dari "*Face Scan*" untuk absensi masuk dan keluar. Setelah itu para pegawai masuk ke ruangan kerja masing-masing dengan fasilitas yang telah disediakan dan dikondisikan sedemikian rupa sehingga tidak dengan sembarangan menggunakannya. Contohnya : Printer hanya disediakan 1 unit pada setiap divisi, dan kertas hanya diberikan kepada Kepala Divisi untuk digunakan oleh para anggota divisinya sesuai dengan kebutuhan masing-masing,

dibawah *control* kepala divisinya. Apabila pegawai membutuhkan alat kerja lainnya sebagai penunjang dalam pekerjaan, maka mereka terlebih dahulu mengajukan *Form Request* melalui Kepala Divisi dan oleh Kepala Divisi diajukan melalui Divisi Finance setiap hari Rabu. Untuk selanjutnya akan di-*Acc/* tidak oleh Manager Keuangan. Demikian sekilas tentang penggunaan fasilitas kerja dengan efektif dan efisien di perusahaan ini.

Dengan situasi diatas, dapat dilihat bahwa perusahaan sudah mengantisipasi setiap pegawainya untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan efektif dan efisien. Walaupun dalam pekerjaan sehari-harinya, tentunya masih ada *lost control* pada hal-hal yang hanya dapat dipantau oleh pemimpin divisi masing-masing, misalnya pada jam kerja, masih ada staf pegawai yang tidak melakukan pekerjaannya, akan tetapi berada pada tempat yang bukan pada tempatnya untuk sekedar bercanda dan melakukan kegiatan lain yang tidak perlu, yang bila tidak diperhatikan oleh pemimpin divisi akan berakibat negatif bukan saja bagi rekan se divisinya, akan tetapi juga bagi rekan-rekan divisi kerja lainnya.

2. Pemilik perusahaan mengadakan rapat sesuai jadwal rapat rutinitas.

Pengadaan rapat ini dilakukan secara rutin melalui *Weekly Meeting* bersama Kepala Divisi dan Waka Divisi dari setiap cabang. Rapat rutin ini dihadiri oleh Owner langsung sekaligus memimpin rapat. Contoh : Setiap Rabu diadakan *meeting* Pkl. 14.00 Wib untuk Divisi Permata Harapan School yang dihadiri oleh seluruh Kepala Sekolah, Waka Kesiswaan, dan Waka Kurikulum, Penjamin Mutu (*Quality Control*), Petugas Administrasi dan Data Base Kesiswaan, dari setiap cabang Sekolah Permata Harapan. Kemudian setiap Kamis Pkl. 14.00 Wib

diadakan rapat untuk Divisi Gici Business School yang dihadiri oleh Direktur Utama, Pembantu Direktur I, Penjamin Mutu (*Quality Control*), Petugas Administrasi dan Akademik dari setiap cabang, serta Data Base Kemahasiswaan. Selanjutnya setiap Divisi mempunyai jadwal yang telah ditentukan oleh *Owner* melalui Sekretarisnya. Apabila ada perubahan jadwal karena sesuatu hal maka akan segera dikonfirmasi oleh Sekretaris perusahaan kepada masing-masing divisi yang berhubungan dengan waktu dan hari diadakan *meeting*.

Semua jadwal diatas, sudah diatur sedemikian rupa dan tentunya dapat berubah sewaktu-waktu dengan pemberitahuan terlebih dahulu oleh Sekretaris perusahaan. Dengan jadwal rutin diatas, maka setiap pemimpin divisi juga mengatur jadwalnya dengan penyesuaian jadwal diatas.

3. Pegawai perusahaan sering humor dalam pekerjaan maupun organisasi.

Dalam kegiatan keseharian para pegawai tentunya tidak dapat terlepas dari komunikasi antara satu pegawai dengan pegawai lainnya. Tidak dapat dipungkiri bahwa komunikasi ini juga dibarengi dengan canda dan humor dari pegawai yang juga ditimpali dengan rekan pegawai lainnya. Dengan situasi ini dirasakan manfaatnya langsung oleh para pegawai, karena mereka menjadi lebih bersemangat dalam bekerja. Ketika terlihat ada pegawai yang sedang murung, maka pegawai lainnya biasanya akan menghibur dengan cara saling bercanda.

Sikap diatas adalah baik, akan tetapi pemimpin divisi tetap harus mengawasi sikap humor dari para pegawai tersebut. Sikap humor yang berlebihan juga akan dapat menimbulkan hal-hal baru yang tidak penting dan bahkan akan menjadi masalah dikemudian harinya.

4. Semua pegawai mengenakan pakaian kerja dengan rapi dan sopan.

Perusahaan ini adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang Jasa Pendidikan. Maka sudah menjadi standar minimal pelayanan bahwa seluruh staf mulai dari *Security, Customer Service, Cashier, Staf Pendidik, Staf Finance, Administrasi dan Data Base, Staf Maintenance, serta Cleaning Service*, haruslah berpakaian rapi dan sopan. Bahkan untuk Staf Pendidik, memiliki kebiasaan yang disepakati dalam rapat divisi untuk mengenakan *Uniform* tertentu pada hari tertentu. Contohnya : Setiap hari Senin mengenakan *Uniform PDH Pemko*, Rabu mengenakan setelan Batik, Jumat mengenakan pakaian olahraga. Sedangkan untuk divisi lainnya, masing-masing menyesuaikan dengan lingkungan kerjanya masing-masing. Tugas pemimpin divisilah untuk senantiasa mengawasi hal ini tetap berjalan dengan baik.

f. Bersifat Normatic (Bersifat Normatif)

Pada dimensi *Bersifat Normatic* ini, para staf pegawai diberikan 4 (empat) pernyataan dan dipaparkan sebagai berikut :

1. Lembaga banyak memberikan kontribusi pada masyarakat diluar lingkungan kampus.

Pada pernyataan ini tidak mendapatkan jawaban yang dominan pada pernyataan “Setuju”, karena kegiatan perusahaan pada masyarakat diluar lingkungan kampus belum begitu kentara karena tidak ada jadwal khusus untuk ini. Perusahaan melakukan kegiatan ini melalui Lembaga Pendidikan Permata Harapan School dan Gici Business School. Contohnya : Setahun sekali mengadakan kunjungan

ke Panti Asuhan menyampaikan bantuan, mengadakan Bakti Sosial Kebersihan sekitar lingkungan sekolah dan kampus, bekerja sama dengan *Lions Club* mengadakan kegiatan sosial “Donor Darah”, dan “Operasi Bibir Sumbing” dsb. Kegiatan ini dapat dijadikan kegiatan rutin oleh perusahaan, dengan menjadikan setiap kegiatan diatas sebagai bagian dari *Program Tahunan* para pemimpin divisi dari masing-masing divisi, yang tentunya harus disesuaikan juga dengan peran divisi tersebut tersebut masyarakat sekitar lingkungannya.

2. Dalam lembaga ini prosedur system lebih ditekankan daripada hasil.

Hal ini terlihat jelas dalam keseharian kegiatan para pegawai. Termasuk pada level Kepala Divisi juga harus melewati prosedur *system* yang berlaku, sehingga segala sesuatu yang berjalan dalam perusahaan semuanya dapat dipantau dan terukur. Bila sudah dipastikan sytem berjalan maka dengan sendirinya hasil akan diperoleh sesuai dengan apa yang diharapkan. Diakui juga oleh para pegawai bahwa dengan mengikuti system terkesan lambat, sementara keperluan sudah mendesak. Oleh karena itulah setiap pemimpin divisi benar-benar harus dapat mengontrol divisinya masing-masing sehingga setiap kebutuhan dapat direncanakan dengan baik.

3. Pemilik perusahaan sering berbicara tentang sejarah dan kesuksesan perusahaan.

Sejarah perusahaan tidak bisa dilepaskan dari kesuksesan yang telah diraih saat ini. Tentunya pemilik melakukan hal ini untuk mengingatkan para pegawainya agar senantiasa tetap bekerja giat sehingga kesuksesan ini bisa ditingkatkan lagi, minimal bisa dipertahankan bersama seluruh para pegawainya.

Sikap pemilik diatas akan memberikan dampak positif dengan tetap melihat kemampuan perusahaan dalam memberikan apa yang diharapkan oleh setiap pegawainya. Adalah sikap yang tidak adil, ketika perusahaan hanya menyampaikan kisah kesuksesan tanpa memperhatikan hal-hal lain yang mungkin masih diharapkan oleh para pegawainya, yang dipandang mampu untuk diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya.

4. Lembaga menanamkan kebiasaan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan.

Kebiasaan ini adalah kebiasaan positif yang senantiasa ditanamkan pemilik perusahaan. Dengan memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan, maka akan meninggalkan kesan dan pesan yang baik terhadap perusahaan. Tentunya hal ini diharapkan akan dapat memberikan pesan yang tak terputus melalui para pelanggan yang telah mendapatkan pelayanan. Pelanggan ini diharapkan akan memberitakan kembali kepada pelanggan lain yang belum mengenal lembaga ini.

Berdasarkan pernyataan dalam persamaan regresi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa : “Dengan perusahaan telah menjalankan budaya organisasi diatas dengan hal-hal yang juga telah dipaparkan penulis diatas, maka akan terjadi peningkatan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai yaitu dengan Kepuasan Kerja yang terdiri dari 4 (empat) dimensi dari Indikator Kepuasan Kerja dan ditandai dengan pernyataan yang disetujui oleh para pegawai PT. Gici Group Batam yang terdiri atas

a. Kepuasan dengan gaji (*satisfaction with pay*),

Disini para staf pegawai diberikan 4 pernyataan sebagai berikut :

1. Lembaga memberikan gaji lebih baik dibanding dengan lembaga sejenis lainnya.

Dalam hal ini, tidak semua pegawai menjawab dengan pernyataan “Setuju”, karena setiap orang mempunyai cara pandang yang berbeda. Secara umum pegawai bekerja antara 0 s/d 2 tahun menjawab “Setuju”. Untuk beberapa pegawai yang telah bekerja lebih dari 3 tahun menjawab sebaliknya. Tidak banyak perbedaan gaji bagi pegawai yang bekerja lebih dari 3 (tiga) tahun dengan yang masih bekerja kurang dari 1 (satu) tahun. Perbedaan hanya terletak pada tunjangan masa kerja pegawai. Secara umum system penggajian di perusahaan diberikan standar untuk setiap pegawai. Hanya tunjangan jabatan dan tunjangan masa kerja yang membedakan nilai gaji yang diterima oleh setiap pegawai.

Dalam hal ini, perusahaan bisa melihat dan menelaah lagi system penggajian yang ada saat ini. Misalnya dengan melihat dari pengalaman kerja seorang pegawai, yang tentunya tidaklah adil apabila diperlakukan sama dengan seorang pegawai yang baru bekerja dan belum memiliki pengalaman. Pegawai baru yang masuk pada perusahaan, belumlah tentu juga baru dalam bekerja. Pegawai baru ini bisa saja telah memiliki pengalaman kerja sebelumnya di tempat lain, bahkan mungkin juga dengan pengalaman kerja sebagai salah seorang pemimpin. Karena itu perlu dilakukan kembali kajian terhadap system penggajian yang ada. Tentunya ada kekurangan dan kelebihan dalam system penggajian yang sudah

ada saat ini pada PT. Gici Group Batam. Tidak ada ruginya apabila dilakukan penelaahan kembali oleh perusahaan guna memberikan kepuasan kerja yang lebih tinggi dari setiap pegawainya terhadap perusahaan.

2. Saya puas dengan gaji yang didapat karena telah sesuai dengan system penggajian lembaga.

Tentunya hal inilah yang telah diterapkan oleh perusahaan. *System Penggajian* ini sama diberlakukan di semua cabang yang ada. Tidak ada perbedaan bagi setiap pegawai. Seluruh pegawai yang ada termasuk pada kantor cabang diberlakukan hal yang sama. Kepuasan pegawai dengan *system* penggajian adalah sementara, karena yang menyatakan puas dengan pernyataan diatas adalah dominan pegawai yang bekerja antara 0 s/d 2 tahun masa kerja. Hal ini bisa disebabkan oleh beberapa keadaan yang mempengaruhi baik perusahaan maupun pegawai itu sendiri. Apabila kepuasan pegawai ini masuk pada titik puncak yang dianggap tidak lagi sesuai dengan kebutuhannya pribadi, maka pegawai akan memilih alternatif lain yang ada diluar perusahaan untuk memenuhi kebutuhannya. Perusahaan tentunya sudah mengetahui hal ini. Adalah baik apabila perusahaan bersedia memberikan waktu lagi untuk kembali menelaah kebutuhan pegawainya secara umum melalui *system* penggajian yang telah ada. Karena bila dilihat lebih detail lagi, maka pegawai yang bekerja diatas masa kerja 2 tahun tidaklah lebih dari 50 %. Artinya pegawai yang belum merasakan kepuasan gaji ini masih kurang dari 50% dari seluruh jumlah pegawai.

3. Saya puas dengan transformasi informasi yang selalu disampaikan Kepala Divisi saya setelah mengikuti rapat rutin bersama Pemilik.

Dapat dipastikan bahwa setiap pegawai akan mendapatkan transformasi informasi yang berhubungan dengan para pegawai tentunya. Transformasi informasi ini senantiasa disampaikan secara rutin oleh setiap Kepala Divisi kepada anggota stafnya melalui *Daily Meeting* sebelum bekerja atau rapat rutin lainnya. *Daily Meeting* juga akan berdampak negatif apabila tidak diselingi dengan informasi lain seputar kegiatan pegawai sehari-harinya. Memperhatikan hasil pekerjaan sehari-hari pegawainya akan memberikan perasaan dihargai sebagai *humanity* diluar kebutuhan perhatian terhadap informasi pekerjaan rutininitas harian.

4. Saya puas dengan tambahan bonus dan tunjangan kesehatan yang diberikan Lembaga.

Tidak semua lembaga pendidikan memberikan tambahan bonus dan tunjanga kesehatan kepada setiap pegawainya. PT. Gici Group Batam adalah salah satu perusahaan yang menyisihkan keuntungannya untuk dibagikan kepada setiap pegawainya. Ini berupa "*Bonus*" yang dikenal dengan nama K3 (Kas Kesejahteraan Karyawan), yaitu berupa keuntungan yang diperoleh dari penerimaan mahasiswa dan siswa baru setiap tahunnya. Bonus ini dibagikan dan diperhitungan sesuai dengan *system* yang berlaku terhadap seluruh pegawai.

Demikian juga dengan *Tunjanga Kesehatan*. Setiap pegawai langsung akan mendapatkan tunjangan ini setelah 3 bulan masa kerja. Pegawai dan keluarganya dicover kesehatannya melalui program *Jamsostek*.

b. Kepuasan dengan promosi (*satisfaction with promotion*),

Disini para staf pegawai diberikan 4 pernyataan sebagai berikut :

1. Saya puas dengan system management dalam melakukan promosi dalam Lembaga ini.

Management melalui Yayasan Sumber Dayanya memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk mendapatkan promosi. Masalahnya adalah tidak semua pegawai bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar, bahkan ketika diberikan kesempatan oleh management. Hal yang dilakukan adalah, ketika pegawai telah memasuki masa kerja lebih dari 3 tahun, maka akan dilakukan seleksi oleh pemilik perusahaan. Seleksi ini seringkali tidak diketahui oleh para pegawai, karena dilakukan sendiri oleh pemilik perusahaan. Hal ini dilakukan ketika dipandang diperlukan lagi "*Pemimpin Baru*" untuk lokasi baru atau "*Pergantian Pemimpin*".

Perlu diperhatikan oleh perusahaan, bahwa dalam menyeleksi *Calon Pemimpin Baru* sebaiknya dilakukan secara terbuka dengan syarat yang ditentukan dan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan . Penelusuran Pemimpin Baru dengan cara merekrut Calon Pemimpin Baru dari internal perusahaan dan dilakukan secara terbuka adalah lebih *fair* daripada dengan memilih sendiri pemimpin yang disukai oleh Owner. Calon pemimpin yang dipilih sendiri oleh Owner dengan calon pemimpin yang terpilih sesuai seleksi dan standar perusahaan akan memberikan harga diri yang lebih tinggi bukan saja bagi pemimpin baru yang terpilih akan tetapi juga bagi perusahaan, karena jabatan pemimpin itu langsung diambil sendiri oleh calon pemimpin. Keuntungannya bagi perusahaan adalah

akan memiliki seorang pemimpin yang profesional karena pemimpin itu ada dikarenakan kemampuannya sesuai dengan apa yang dibutuhkan perusahaan.

2. Promosi dilakukan rutin setiap tahunnya oleh Pemilik Perusahaan.

Hal ini tidak selalu dilakukan setiap tahun. Promosi dilakukan bisa kapan saja oleh Pemilik. Tidak ada ketetapan promosi dilakukan untuk rutin setiap tahunnya oleh Pemilik Perusahaan. Apabila system perekrutan promosi dilakukan secara terbuka maka para pegawai akan mengetahui posisi apa yang sedang kosong, dan bagaimana kesempatan mereka dalam mencoba mengisi lowongan tersebut. Ketetapan untuk melakukan promosi tetap dapat dilakukan setiap saat dengan tetap membuka informasi bagi *internal* perusahaan sehubungan dengan promosi tahunan apabila memang diperlukan.

3. Saya akan mendapatkan kesempatan promosi karena saya menjalankan tugas dengan baik.

Ketika pegawai telah menjalankan tugasnya dengan baik, bukan berarti bisa segera mendapatkan promosi. Setiap promosi tidak terlepas dari rencana kerja seorang pemimpin/ kepala divisi. Tentunya dengan kemampuan menjalankan tugasnya dengan baik, maka kesempatan mendapatkan promosi akan semakin lebih cepat dari yang lainnya.

Bagi setiap pegawai yang merasa telah menjalankan pekerjaannya dengan baik, adalah adil bagi mereka apabila perusahaan membuka informasi internal sehubungan dengan promosi baru. Dengan adanya kesempatan yang dibuka sendiri oleh perusahaan terhadap setiap pegawai, maka pernyataan "*Saya akan*

mendapatkan kesempatan promosi karena saya menjalankan tugas dengan baik” akan dapat dilakukan dengan fair.

4. Saya puas dengan kemajuan yang saya peroleh selama saya bekerja di lembaga.

Lebih banyak pegawai yang bekerja anatar 0 s/d 2 tahun yang menyatakan pernyataan ini dengan “Setuju”. Pegawai yang bekerja diatas 3 tahun mempunyai kepuasan kerja dengan beberapa alasan lain. Hal ini juga dipengaruhi oleh tingkat usia pegawai. Semakin tinggi usia pegawai, semakin kecil keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Karena itu semakin lama masa kerja dari pegawai, ini juga dipengaruhi oleh faktor usia pegawai yang bersangkutan.

Dengan pernyataan diatas, dapat dilihat bahwa kepuasan pegawai dalam hal ini adalah juga dipengaruhi karena faktor usia. Usia yang tinggi, sebaiknya dimanfaatkan oleh perusahaan dengan cara yang baik, yaitu dengan tetap memperhatikan kebutuhan pegawainya, bukan saja dari promosi, akan tetapi juga dari promosi yang dilakukan terhadap pegawai yang berusia tinggi dan memiliki kapasitas baik. Hal ini dapat dilihat melalui program *Calon Pemimpin Baru* dengan *system terbuka perekrutan internal perusahaan*.

c. Kepuasan dengan rekan sekerja (*satisfaction with co-workers*),

Disini para staf pegawai diberikan 4 pernyataan sebagai berikut :

1. Saya puas dengan rekan sekerja saya yang bersedia memberikan dukungan kerja ketika saya butuhkan.

Tentunya setiap pegawai mengharapkan hal ini. Memiliki rekan kerja yang dapat diandalkan ketika kita butuhkan. Secara umum pegawai menyatakan setuju

dengan hal ini. Walaupun juga masih ada jawaban yang sebaliknya dari pernyataan diatas. Hal ini dapat ditemui dimana saja kita bekerja, karena tidak semua rekan kerja adalah partner yang baik untuk setiap pekerjaan kita. Tentunya perbedaan jawaban ini biasanya juga terlihat dari karakter pegawai. Pegawai yang baik akan memiliki rekan kerja yang siap membantu kapan saja.

Akan tetapi dalam hal ini pemimpin divisi juga perlu memperhatikan, bahwa tidak semua pekerjaan boleh dibantu oleh rekan kerja. Pegawai harus diingatkan bahwa ada pekerjaan yang bersifat rahasia dan tidak boleh dilakukan oleh pegawai lain selain dirinya sendiri. Selain itu, pegawai yang mampu menyelesaikan pekerjaannya sendiri tanpa bantuan orang lain, adalah pegawai yang dapat diandalkan pada semua keadaan. Untuk inilah para pegawai yang sebenarnya dipekerjakan oleh perusahaan.

2. Saya puas dengan rekan sekerja saya yang bersedia membantu saya melakukan pekerjaan tertentu yang saya minta hingga selesai.

Setiap pegawai tidak sendiri dalam divisinya. Tentunya ada saat ketika pegawai memerlukan rekan sekerja membantu menyelesaikan sebuah pekerjaan untuknya. Tentunya hal ini hanya dapat dikerjakan oleh rekan sekerja pegawai satu divisi, sehingga ketika diminta menyelesaikan sebuah pekerjaan yang sama, pegawai yang dimintai bantuan tidak mempunyai kendala menyelesaikannya.

Sama dengan pernyataan pertama diatas, bahwa pegawai yang mampu menyelesaikan pekerjaan secara mandiri akan lebih siap ditempatkan dimana saja, dan kapan saja. Kepuasan pada pernyataan kedua ini lebih individu.

Sebaiknyalah juga pemimpin divisi dapat memilah hal ini untuk lebih dapat memiliki para staf pegawai yang bersikap profesional.

3. Saya senang bekerja sama dengan rekan-rekan sekerja saya disini.

Setiap pegawai mempunyai pengalaman berbeda, yang membuatnya menjadi merasa senang untuk bekerja di lembaga ini. Secara umum pegawai juga menjawab setuju dengan pernyataan ini. Hal ini tentunya juga dilihat dari kemampuan pribadi seorang staf pegawai dalam menyesuaikan diri. Rekan kerja yang baik belum tentu juga akan menjadi pegawai yang baik. Pegawai yang baik tentunya akan menjadi rekan kerja yang baik. Untuk sikap inilah setiap pegawai dipekerjakan oleh perusahaan.

4. Saya puas bekerja sama dengan rekan-rekan kerja saya yang bertanggung jawab.

Secara umum pegawai juga menjawab setuju dengan pernyataan diatas. Tentunya hanya pegawai yang bertanggung jawab yang akan direkomendasi oleh setiap Kepala Divisi. Masih ada pegawai yang dianggap tidak bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, maka pegawai seperti ini biasanya tidak lama dapat bertahan dalam pekerjaannya. Hanya pegawai yang bertanggung jawablah dalam pekerjaannya akan lebih disukai, baik oleh rekan sekerja terutama oleh kepala divisinya.

d. Kepuasan dengan penyelia (*satisfaction with supervisor*)

Disini para staf pegawai diberikan 4 pernyataan sebagai berikut :

1. Pemilik perusahaan memberikan dukungan kepada saya ketika saya perlu *disupport*.

Tentunya tidak pemilik perusahaan yang *mensupport* langsung. Hal ini biasanya akan dapat terlihat oleh rekan sekerja. Apabila Kepala Divisi dianggap perlu mengetahuinya maka rekan sekerja pegawai akan menyampaikan hal ini kepada Kepala Divisinya. Hal yang dilakukan terhadap contoh kasus ini adalah ketika pegawai mengalami masa-masa dukacita, maka secara spontan rekan sekerja dan kepala divisi akan segera memberikan support, dilanjutkan oleh pemilik perusahaan juga akan memberikan support ini.

Tentunya dalam hal ini, kepekaan *humanity* pemimpin divisi diperlukan dalam meresponi hal diatas. Bahkan apabila diperlukan sekali untuk diketahui oleh *Owner*, maka pemimpin divisilah yang harus mengambil sikap lebih dahulu.

2. Saya senang karena Pemilik perusahaan memberikan motivasi kerja tinggi kepada pegawainya.

Motivasi kerja yang tinggi selalu dilakukan oleh pemilik melalui Kepala divisinya masing-masing. Dengan motivasi ini maka diharapkan setiap pegawai akan lebih efektif lagi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Itu sebabnya pemilik perusahaan akan sangat senang bila ia memiliki waktu dalam pertemuan bersama para pegawai untuk kembali memberikan motivasi kerjanya dari hal terkecil hingga terbesar yang dianggap berarti bagi pegawainya.

Dalam hal ini kembali diingatkan kepada pemilik perusahaan, bahwa motivasi kerja tinggi tidak dapat diberikan merata kepada setiap pegawai. Setiap pegawai memiliki karakter berbeda dan unik menurut kebutuhan perusahaan. Adalah bijaksana apabila pemilik perusahaan bisa menempatkan kapan saja ketika ia

harus memberikan motivasi kerja tinggi. Karena motivasi kerja yang terlalu tinggi juga akan memberikan dampak ketakutan bagi pegawai.

3. Saya senang karena Pemilik Perusahaan mau mendengarkan keluhan pegawainya.

Secara umum keluhan pegawai hanya menyangkut kesehatan, kesejahteraan dan *salary* yang diterima. Oleh pemilik perusahaan keluhan ini langsung direalisasi dengan melakukan penyesuaian yang dibutuhkan pada beberapa system yang memang perlu diperbaiki. Untuk kesehatan setiap pegawai telah dicover melalui Program Jamsostek, untuk kesejahteraan dan *salary* pegawai diberikan system penggajian yang netral dan berlaku secara umum di masyarakat, sehingga tidak ada hal lain lagi yang perlu dikeluhkan oleh para pegawainya sehubungan dengan pekerjaannya.

4. Saya senang karena mendapatkan kesempatan mengembangkan diri dalam pekerjaan saya.

Pengembangan diri dapat dilakukan oleh setiap pegawai melalui program keseharian pegawai. Dimulai dari *performance* seragam pegawai, cara berkomunikasi hingga penyelesaian tugas dan tanggung jawab tepat waktu yang selalu dipantau oleh setiap kepala divisi melalui wakilnya. Setelah itu melalui seminar pengembangan diri yang diselenggarakan perusahaan, setiap pegawai berkesempatan mendapatkan pengetahuan tambahan untuk mengembangkan dirinya lebih baik lagi dari waktu ke waktu.

Persamaan regresi diatas menjelaskan lagi bahwa setiap terjadi kenaikan 1 satuan skor persepsi Gaya Kepemimpinan, maka akan terjadi kenaikan Kepuasan Kerja Pegawai sebesar 0,528 pada konstanta 0,749. Begitu juga sebaliknya bila terjadi penurunan 1 satuan skor persepsi Gaya Kepemimpinan, maka akan terjadi penurunan Kepuasan Kerja Pegawai sebesar 0,528 pada konstanta 0,749.

Ini berarti apabila perspsi positif terhadap Gaya Kepemimpinan ditingkatkan lagi lebih baik dari yang ada saat ini yaitu : indikator Gaya Kepemimpinan dan ditandai dengan pernyataan yang disetujui oleh para pegawai PT. Gici Group Batam yang terdiri atas : Gaya Partisipatif (*Participative Style*), Gaya Pengasuh (*Nurturant Style*), Gaya Otoriter (*Authoritarian Style*), Gaya Birokratis (*Bureaucratic Style*), dan Gaya Berorientasi Tugas (*Task Oriented Style*) ditingkatkan lagi maka Kepuasan Kerja Pegawai pada Kepuasan dengan gaji (*satisfaction with pay*), Kepuasan dengan promosi (*satisfaction with promotion*), Kepuasan dengan rekan sekerja (*satisfaction with co-workers*), dan Kepuasan dengan penyelia (*satisfaction with supervisor*), juga akan meningkat. Adapun Gaya Kepemimpinan ini dapat diulas sebagai berikut :

a. Gaya Partisipatif (*Participative Style*)

Disini para staf pegawai diberikan 4 pernyataan sebagai berikut :

1. Pemilik perusahaan sering berdiskusi dengan para pegawainya.

Secara rutin pemilik perusahaan hanya berdiskusi dengan pegawai level menengah keatas. Hal ini karena keterbatasan waktunya. Diskusi bersama para pegawai umumnya dilakukan pada waktu-waktu tertentu saja, ketika para pegawai bertemu dalam pelatihan atau seminar yang diadakan rutin perusahaan

yaitu sebulan atau triwulan atau semester, maka pada saat itulah biasanya pemilik perusahaan berada disana dan dapat berbaur dengan para pegawainya yang jarang ditemuinya dalam rapat rutin perusahaan. Hal ini sudah cukup untuk para pegawai mengenal pemimpin tertinggi perusahaan dimana dia bekerja.

Adalah baik bagi pemilik perusahaan untuk dapat menyisihkan waktunya juga untuk dapat bertemu secara rutin dengan para staf pegawainya sehubungan dengan diskusi diatas. Misalnya per *Tri Wulan*. Diskusi disini dapat dilakukan untuk dapat melihat lebih dekat lagi akan harapan dan kebutuhan yang tidak terlihat dari jauh oleh pemilik perusahaan. Kadang kala pertemuan rutin ini bisa menghasilkan ide-ide baru yang kreatif dan semangat baru, bukan saja bagi pemilik akan tetapi juga bagi para staaf pegawai perusahaan. Bahkan pemilik juga bisa lebih mengenal karakter dari para pegawainya dengan lebih baik lagi.

2. Pemilik perusahaan memberikan kesempatan pegawai menyelesaikan masalah bersama.

Para pegawai mempunyai waktu rutin dalam rapat bersama para pemimpin divisinya masing-masing. Ketika para pegawai merasakan ada masalah yang dialami dan menjadi masalah bersama, maka yang perlu dilakukan adalah membicarakannya dalam rapat rutin. Biasanya akan ditemukan solusinya. Apabila tidak ditemukan solusinya dikarenakan batas wewenang tertentu, maka ini akan dibawa dalam rapat rutin para kepala divisinya.

- e. Pemilik perusahaan senang bergabung dengan para pegawainya.

Hal ini sudah seharusnya dirasakan oleh pemilik perusahaan. Biasanya hal ini dilakukan ketika ada *ceremonial* tertentu selain seminar. Banyak hal yang bisa

memberikan lebih dari yang seharusnya dilakukan. Dengan melihat hal ini, pemilik perusahaan dengan senang hati memberikan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan pegawainya, bahkan akan memberikan kesempatan kepada pegawainya tersebut dalam jabatan yang lebih tinggi lagi.

Tentunya hal ini tidak bisa dilakukan pada semua pegawai. Informasi tentang pegawai yang suka bekerja keras juga tidak akan diperoleh pemilik perusahaan apabila pemilik perusahaan tidak menugaskan orang tertentu untuk mencari informasi ini. Hal ini juga mempunyai kekurangan, belum tentu orang yang diberikan tugas dapat melakukan tugasnya sesuai dengan apa yang diharapkan, kecuali orang yang diberikan tugas ini adalah benar-benar profesional dalam pekerjaannya, bukan hanya sekedar "*Asal Bos Senang*".

3. Pemilik perusahaan mengenal dengan baik pegawainya yang bekerja dengan tulus.

Untuk dapat melihat hal ini, tentunya pemilik perusahaan tidak dapat menemukan sendiri pegawainya yang bekerja dengan tulus. Biasanya melalui "*orang-orang tertentu*" yang ditugaskan untuk melihat ini, maka pemilik akan dapat mengetahuinya. Hal ini tidak efektif, karena orang-orang yang ditugaskan untuk melakukan hal ini tentunya mempunyai cara tersendiri yang tidak sama dengan pimpinan divisi bahkan dengan pegawai kebanyakan lainnya. Apa yang dianggap pegawai baik, belum tentu baik oleh orang ini. Untuk hal ini pemilik belum efektif untuk mendapatkan orang-orangnya yang tulus. Untuk mencari tahu hal ini diperlukan seorang yang profesional dalam melakukan pekerjaan ini.

4. Pemilik perusahaan memberikan bantuan pada mereka yang bekerja keras.

Hal ini tidak dapat dilakukan oleh pemilik perusahaan. Semua pegawai berupaya untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Tidak ada bantuan yang spesial diberikan kepada pegawai yang bekerja keras. Semuanya telah ditangani oleh HRD Departmen melalui divisinya masing-masing.

c. Gaya Otoriter (Authoritarian Style)

Disini para staf pegawai diberikan 4 pernyataan sebagai berikut :

1. Pemilik perusahaan menyimpan informasi penting untuk dirinya sendiri.

Para pegawai menilai hal ini pantas dilakukan oleh pemilik perusahaan. Tidak semua hal penting perlu diinformasikan kepada para pegawai. Hal-hal sehubungan dengan informasi penting adalah semuanya keputusan pemilik itu sendiri. Apa yang dianggap penting oleh pegawai belum tentu penting bagi pemilik perusahaan. Bila ia menyimpan informasi yang menurutnya penting, itu adalah keputusannya sendiri.

2. Pemilik perusahaan berperilaku seakan-akan kekuasaan dan *prestise* penting bagi kepatuhan para pegawainya.

Kekuasaan dan *prestise* adalah penting bagi seorang pemilik perusahaan. Hal ini adalah salah satu hal yang menjadi pola keseharian pemilik perusahaan. Ini disetujui oleh para pegawai perusahaan. Kekuasaan dan *prestise* seringkali menjadi ukuran untuk seorang pemilik perusahaan. Dengan memiliki kekuasaan maka *prestise* dengan sendirinya akan mengiringi.

3. Pemilik perusahaan berpikir tidak semua pegawai memiliki kemampuan sebagai pelaksana dalam pekerjaan mandiri.

Tentunya tidak semua pegawai mampu menjalankan sesuai dengan yang diharapkan pemilik perusahaan. Oleh karena itu ditempatkan para pegawai pada masing-masing divisi sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Di setiap divisi ini tentunya ditempatkan kepala divisi yang mampu melihat kekurangan dari masing-masing anggotanya untuk kemudian dilatih lagi sehingga kemampuan pegawai menjadi standar dalam pekerjaan mandiri masing-masing.

4. Pemilik perusahaan selalu percaya diri ketika mengambil setiap keputusan dan mengawasinya.

Dengan sikap inilah pemilik perusahaan memulai bisnisnya. Dengan sikap ini juga para pegawai mengenalnya sebagai pemimpin yang patut ditiru dan diteladani. Para pegawai setuju dengan sikap ini, karena ini juga adalah sikap positif yang telah dilakukan dan berhasil hingga saat ini.

d. Gaya Birokratis (*Bureaucratic Style*)

Disini para staf pegawai diberikan 4 pernyataan sebagai berikut :

1. Kepala Divisi saya menjalankan keputusan berdasarkan keputusan rapat bersama pemilik perusahaan.

Ini adalah hal yang mutlak dilakukan oleh setiap Kepala Divisi. Setiap keputusan atau kebijakan yang telah dibicarakan dalam rapat rutin, adalah juga perintah yang harus dijalankan oleh setiap pegawai yang terkait. Semua pegawai dalam perusahaan sudah memahami hal ini.

2. Pemilik perusahaan memisahkan hubungan kerja dan hubungan pribadi dengan pegawainya.

Ada waktu untuk hal ini dilakukan. Para pegawai tidak dapat melakukan ini secara bersamaan. Dengan *system* yang diterapkan dalam perusahaan, maka hubungan kerja ini dapat dipisahkan antara hubungan pribadi dan keluarga. Hubungan keluarga juga dilakukan oleh pemilik ketika dia melakukan acara keluarganya atau acara pribadinya yang lain, maka ia mengundang para pegawainya untuk datang ke tempat yang telah disiapkannya.

3. Kepala Divisi saya bertindak sesuai dengan peraturan lembaga.

Setiap Kepala Divisi telah memahami hal ini, dan seluruh pegawai juga mengetahui hal ini. Apa yang telah ditetapkan dalam peraturan lembaga, itulah yang dijalankan oleh setiap Kepala Divisi.

4. Pemilik perusahaan meminta pegawai mematuhi peraturan berkaitan dengan pekerjaannya.

Bila setiap Kepala Divisi wajib menjalankan setiap peraturan, maka seluruh pegawai juga melakukan hal yang sama. Ini dipastikan oleh masing-masing Kepala Divisi dalam pelaksanaannya sehari-hari dalam pekerjaannya.

e. Gaya Berorientasi Tugas (*Task Oriented Style*)

Disini para staf pegawai diberikan 4 pernyataan sebagai berikut :

1. Pemilik perusahaan adalah seorang pekerja keras dalam kondisi apapun.

Ini sangat terlihat sekali oleh seluruh pegawai. Hal ini sangat disetujui oleh semua pegawai. Pemilik dapat menunjukkannya dalam tindakan dan perkataannya.

2. Pemilik perusahaan selalu menambah pengetahuannya dan disalurkan kepada setiap Kepala Divisinya.

Ini juga disadari oleh setiap Kepala Divisinya. Hal ini lebih dirasakan oleh setiap Kepala Divisinya daripada para pegawai secara umum. Setiap kali pemilik mendapatkan hal baru, terutama yang berhubungan dengan motivasi kerja, maka pengetahuan ini akan segera disampaikan melalui Rapat Rutin Kepala Divisinya. Tentunya diharapkan akan lebih meningkatkan motivasi kerja dan kinerja para Kepala Divisi, serta menyalurkannya lagi kepada setiap anggota divisinya.

3. Pemilik perusahaan menyukai kedisiplinan dilaksanakan oleh setiap pegawainya.

Dengan kedisiplinan yang diterapkan dalam perusahaan, maka pemilik perusahaan meyakini bahwa tujuan perusahaan dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien. Tentunya dengan kedisiplinan, hal yang tidak diinginkan dapat dihindari, bahkan temuan-temuan yang bisa mengakibatkan penurunan kinerja akan segera dapat dideteksi lebih dini.

4. Pemilik perusahaan menanamkan kebiasaan “*Datang Lebih Awal*” kepada pegawainya.

Ini adalah budaya yang sering didengar oleh semua pegawai. Bahkan “*Datang Lebih Awal*” adalah sebuah *habit* yang ditanamkan kepada semua pegawai mulai dari level terendah hingga tertinggi di dalam perusahaan ini.

Demikian juga sebaliknya, apabila terjadi persepsi negatif (penurunan kepuasan kerja) maka akan terjadi penurunan persepsi juga terhadap Gaya Kepemimpinannya, yang berarti terjadi penurunan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai yang terdiri dari : Kepuasan dengan gaji (*satisfaction with pay*), Kepuasan dengan promosi (*satisfaction with promotion*), Kepuasan dengan rekan sekerja (*satisfaction with co-workers*), dan Kepuasan dengan penyelia (*satisfaction with supervisor*), juga akan menurun.

Berdasarkan ulasan implikasi manajerial sekaligus juga dapat dilihat bagaimana penerapan seluruh indikator diatas dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari para staf pegawai PT. Gici Group Batam. Dengan melihat ulasan diatas, dapat penulis sampaikan bahwa dampak yang paling berpengaruh terhadap kepuasan pegawai dapat dilihat dari variabel adalah **Kepuasan dengan rekan sekerja** (*satisfaction with co-workers*), yang terdiri dari 4 (empat) indikator yaitu :

1. Saya puas dengan rekan sekerja saya yang bersedia memberikan dukungan kerja ketika saya butuhkan.

2. Saya puas dengan rekan sekerja saya yang bersedia membantu saya melakukan pekerjaan tertentu yang saya minta hingga selesai.
3. Saya senang bekerja sama dengan rekan-rekan sekerja saya disini.
4. Saya puas bekerja sama dengan rekan-rekan kerja saya yang bertanggung jawab.

Dengan melihat hal ini, bahwa ternyata para pegawai PT. Gici Group Batam lebih banyak merasakan kepuasan kerjanya adalah bersama rekan sekerjanya. Bersama rekan sekerjanya para pegawai merasakan kepuasan kerja karena mendapatkan dukungan kerja ketika dibutuhkan. Bersama rekan sekerjanya pegawai merasakan kepuasan kerja karena rekan sekerja dapat membantunya menyelesaikan pekerjaannya saat dibutuhkan. Bersama rekan sekerjanya pegawai merasakan perasaan senang karena dapat selalu bekerja sama dalam melakukan kewajiban pekerjaan mereka. Bahkan bersama rekan sekerjanya, para pegawai PT. Gici Group Batam merasakan kepuasan karena merasa memiliki rekan sekerja yang bertanggung jawab.

Dengan demikian maka penulis dapat menyampaikan bahwa komponen yang perlu ditingkatkan dari penelitian terhadap kepuasan kerja para pegawai PT. Gici Group Batam, sehingga para pegawai dapat lebih merasakan kepuasan kerja yang lebih meningkat lagi adalah melalui variabel **Kepuasan dengan gaji (*satisfaction with pay*)**, dengan 4 (empat) indikatornya yaitu :

1. Lembaga memberikan gaji lebih baik dibanding dengan lembaga sejenis lainnya.
2. Saya puas dengan gaji yang didapat karena telah sesuai dengan system penggajian lembaga.

3. Saya puas dengan transformasi informasi yang selalu disampaikan Kepala Divisi saya setelah mengikuti rapat rutin bersama Pemilik.
4. Saya puas dengan tambahan bonus dan tunjangan kesehatan yang diberikan Lembaga.

Dengan memperhatikan dan meningkatkan kepuasan para pegawainya melalui **Kepuasan dengan gaji** (*satisfaction with pay*), yaitu dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Bahwa gaji yang diberikan lembaga belum lebih baik dibanding dengan lembaga sejenis. Karena itu adalah lebih baik apabila lembaga dapat menyesuaikan dengan standar penggajian dan jam kerja yang diberikan pemerintah, tentunya juga dengan tetap memperhatikan masa kerja dan pengalaman kerja dari setiap pegawai.
2. System penggajian lembaga adalah baik menurut lembaga PT. Gci Group Batam. Hal ini perlu diperbaiki, karena saat ini dominan staf pegawai yang memiliki masa kerja kurang dari 2 tahun dan berusia antara 20 – 30 tahun saja yang menyatakan setuju dengan system penggajian saat ini. Selebihnya bagi pegawai yang telah berusia diatas 30 tahun dan memiliki masa kerja lebih dari 2 tahun, serta memiliki pengalaman kerja akan melihat peluang baru diluar lingkungan perusahaan guna memenuhi kebutuhan hidupnya dan keluarganya. Karena dengan system penggajian yang saat ini diberikan oleh perusahaan bagi sebuah

keluarga dengan memiliki anak masih dipandang belum sejahtera dalam memberikan penggajian kepada para staf pegawainya. Hal ini dapat dilihat dari Turn Over Pegawai yang rata-rata telah bekerja pada PT. Gici Group Batam ini diatas dari 2 (dua) tahunan masa kerjanya.

3. Transformasi informasi yang selalu disampaikan Kepala Divisi setelah mengikuti rapat rutin bersama Pemilik adalah sebuah kepuasan, karena dapat menyerap informasi pada hal-hal yang bagi para staf pegawai adalah informasi berharga. Oleh karena itu transformasi ini bisa terus diberikan kepada para staf pegawai melalui Kepala Divisinya.
4. Tambahan bonus dan tunjangan kesehatan yang diberikan Lembaga adalah juga sebuah bentuk perhatian dari perusahaan yang memberikan kepuasan dan harapan ketika mendapatkan bonus ini. Nilai bonus yang diberikan setahun sekali pada awal tahun ajaran baru sangat memotivasi para staf pegawai untuk terus melaksanakan kewajibannya dengan baik.

Demikianlah implikasi manajerial yang dapat diulas oleh penulis.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT GICI Group Batam, dan berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut adalah :

1. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

Setelah penulis melakukan pengujian dalam Bab IV, maka dapat dilihat hasilnya bahwa H1 dapat diterima. Artinya berdasarkan kuesioner yang telah disebar dan dikumpulkan kembali bahwa di PT. Gici Group Batam telah dibuktikan ada pengaruh yang positif dari Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawainya. Hal ini ditekankan pada dimensi Kepuasan Kerja sesuai prioritas yang dibuat melalui pernyataan indikator yang disebar dalam kuesioner yaitu : Kepuasan dengan gaji (*satisfaction with pay*), Kepuasan dengan promosi (*satisfaction with promotion*), Kepuasan dengan rekan sekerja (*satisfaction with co-wokers*), dan Kepuasan dengan penyelia (*satisfaction with supervisor*).

2. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja Karyawan.

Setelah penulis melakukan pengujian dalam Bab IV, maka dapat dilihat hasilnya bahwa H2 dapat diterima. Artinya berdasarkan kuesioner yang telah disebar dan dikumpulkan kembali bahwa di PT. Gici Group Batam telah dibuktikan ada pengaruh yang positif dari Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawainya. Hal ini ditekankan pada dimensi Kepuasan Kerja para pegawai PT. Gici Group Batam.

Gaya Kepemimpinan cenderung berbeda dari satu situasi ke situasi berikutnya. Tentunya dalam menerapkan Gaya Kepemimpinan yang efektif telah diawali dengan diagnosa situasi sebaik-baiknya. Situasi ini telah disesuaikan oleh Pemimpin PT. Gici Group Batam yang disesuaikan dengan kapan, tuntutan iklim perusahaan, harapan, serta kemampuan dari pimpinan dan bawahannya.

Oleh karena itu telah digunakan Gaya Kepemimpinan seperti yang dibuat melalui pernyataan indikator yang disebar dalam kuesioner yaitu : Gaya Partisipatif (*Participative Style*), Gaya Pengasuh (*Nurturant Style*), Gaya Otoriter (*Authoritarian Style*), Gaya Birokratis (*Bureaucratic Style*), dan Gaya Berorientasi Tugas (*Task Oriented Style*).

3. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi.

Setelah penulis melakukan pengujian dalam Bab IV, maka dapat dilihat hasilnya bahwa H2 dapat diterima. Artinya berdasarkan kuesioner yang telah disebar dan dikumpulkan kembali bahwa di PT. Gici Group Batam telah dibuktikan ada pengaruh yang positif dari Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi. Adanya ketergantungan antara Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi menciptakan makna positif diantara keduanya. Dalam hal ini Budaya Organisasi tidak dapat terlepas dari peran pemimpin dan interaksi-interaksi sosial lainnya yang dikembangkan oleh PT. Gici Group Batam.

Disini dapat dilihat bahwa ada dilakukan prioritas dalam Gaya Kepemimpinan yang dilakukan oleh PT. Gici Group Batam. Hal ini dapat dilihat melalui kuesioner yang telah disebar dan dikumpulkan kembali menunjukkan bahwa ada prioritas dari Gaya Kepemimpinan Birokratis dan Autokratis yang sesuai dengan Budaya Organisasi dengan Sistem Terbuka dan Berorientasi pada Tugas.

5.2. Saran-saran

Berdasarkan model penelitian teoritis yang diajukan dalam penelitian ini, kemudian telah diuji melalui alat analisis SPSS 16, maka penulis dapat memperkuat konsep teoritisnya dengan memberikan dukungan melalui saran-saran dibawah ini :

1. **Kepuasan Kerja Pegawai.** Dalam hal ini harus mendapat perhatian penuh dari pihak perusahaan. Karena masih terlihat adanya ketidakpuasan dari para pegawai yang berada

pada urutan kedua menyatakan sikap *Kurang Setuju*, yang dilihat dari sikap *Setuju* pada urutan pertama. Hal ini terlihat pada seluruh karakteristik yang digolongkan sebagai indikator dalam penelitian ini yaitu : Jenis Kelamin, Usia, Tingkat Pendidikan, Kantor Cabang, Divisi Kerja/ Bagian, Jenjang Jabatan, Lama Bekerjanya.

Oleh karena itu penulis menyarankan untuk memperhatikan semua indikator yang diberikan dalam penilaian Kepuasan Kerja Pegawai sebagai masukan bagi operasional management untuk hari-hari selanjutnya, yaitu : Kepuasan dengan gaji (*satisfaction with pay*), Kepuasan dengan promosi (*satisfaction with promotion*), Kepuasan dengan rekan sekerja (*satisfaction with co-workers*), dan Kepuasan dengan penyelia (*satisfaction with supervisor*),

2. **Budaya Organisasi.** Dalam hal ini perusahaan boleh dikatakan berhasil dalam menjalankan Budaya Organisasi, karena dari semua model karakteristik yang digunakan penulis sebagai penelitian, menyatakan *Setuju* yaitu berada pada kisaran antara 90 % s/d 97 % dari jumlah kuesioner menyatakan *Setuju* dengan Budaya Organisasi. Artinya para pegawai PT. Gici Group Batam setuju dengan Budaya Organisasi yang dikembangkan dalam hal : *Process-Oriented (Orientasi Proses)*, *Employee-Oriented (Orientasi Karyawan)*, *Professional (Bersifat Profesional)*, *Open System (System Terbuka)*, *Tight Control (Pengawasan Ketat)*, dan *Bersifat Normatif (Normatif)*.

Oleh karena keberhasilan ini, maka penulis menyarankan untuk tetap mempertahankan dan bila dimungkinkan dapat lebih dikembangkan guna

kemajuan bukan saja bagi perusahaan akan tetapi bagi seluruh pegawainya dalam karakter dan moralnya.

3. Gaya Kepemimpinan. Dalam hal ini perusahaan juga dikatakan berhasil dalam menjalankan Gaya Kepemimpinannya, karena dari semua model karakteristik yang digunakan penulis sebagai penelitian, *menyatakan Setuju yaitu berada pada kisaran antara 93%* dari jumlah kuesioner menyatakan Setuju dengan Gaya Kepemimpinan. Artinya para pegawai PT. Gici Group Batam setuju dengan Gaya Kepemimpinan yang dikembangkan dalam : Gaya Partisipatif (*Participative Style*), Gaya Pengasuh (*Nurturant Style*), Gaya Otoriter (*Authoritarian Style*), Gaya Birokratis (*Bureaucratic Style*), dan Gaya Berorientasi Tugas (*Task Oriented Style*).

Oleh karena itu penulis hanya menyarankan untuk tetap mempertahankan dengan tetap memperhatikan kondisi dan lingkungan yang terus menerus berubah, sehingga tidak ketinggalan oleh perkembangan teknologi dan modernisasi.

Demikianlah simpulan dan saran-saran yang dapat dikembangkan oleh penulis dalam laporan karya tulis ilmiah ini. Semoga bermanfaat.

L A M P I R A N

Lampiran 1: Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dengan Budaya Organisasi Pada PT Gici Group - Batam

No.	J / K	A	STS	TS	KS	S	SS	F	% tase
1	Laki-laki	2	2	3	8	35	16	66	38 %
2	Perempuan	2,8	3,3	5,9	16	60,8	17	106	61 %
3	Abstain	0	0,3	0,1	0,3	0,25	0,1	1	0,6 %
	Total	4,8	5,6	9	24	96	33	173	100 %

Sumber : Data primer dari PT. Gici Group Batam yang diolah penulis tahun 2013

Lampiran 2 : Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dengan Gaya Kepemimpinan Pada PT Gici Group - Batam

No.	J / K	A	STS	TS	KS	S	SS	F	% tase
1	Laki-laki	1,5	1,9	2,3	9,2	35,8	15	66	40 %
2	Perempuan	4,1	2,9	8	19	57,3	15	106	60 %
3	Abstain	0,1	0,4	0,1	0,3	0,1	0,2	1	0 %
	Total	5,7	5,2	10,4	28,5	93,2	30,2	173	100 %

Sumber : Data primer dari PT. Gici Group Batam yang diolah penulis tahun 2013

Lampiran 3 : Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dengan Kepuasan Kerja Pada PT Gici Group

No.	J / K	A	STS	TS	KS	S	SS	F	% tase
1	Laki-laki	2,6	3,1	1,9	9,9	33	16	66	40 %
2	Perempuan	5	3,2	6,9	20	60	12	106	60 %
3	Abstain	0	0,6	0	0,1	0,3	0,1	1	0 %
	Total	7,6	6,9	8,8	30	93,3	28,1	173	100 %

Sumber : Data primer PT. Gici Group Pusat Batam yang diolah penulis tahun 2013

Lampiran 4 : Responden Berdasarkan Usia Dengan

Budaya Organisasi Pada PT Gici Group

No.	Usia	A	STS	TS	KS	S	SS	F	% tase
1	17 – 26 thn	1,1	1	3,4	11	41	13	70	40,46
2	27 – 36 thn	2,5	2,8	4,8	11	44,3	18	84	48,55
3	37 – 46 thn	0,88	1,13	0,83	1,88	6,42	1,88	13	7,51
4	47 – 56 thn	0,04	0,04	0	0,5	2,88	0,54	4	2,31
5	➤ 56 thn	0	0	0	0,17	0,54	0,29	1	0,57
6	Abstain	0	0,3	0,1	0,3	0,3	0,1	1	0,57
	Total	4,52	5,27	9,13	24,85	95,44	33,81	173	100 %

Sumber : Data primer PT. Gici Group Batam yang diolah penulis tahun 2013.

Lampiran 5 : Responden Berdasarkan Usia Dengan

Gaya Kepemimpinan Pada PT Gici Group

No.	Usia	A	STS	TS	KS	S	SS	F	% tase
1	17 – 26 thn	0,8	1,2	4,1	13	40	11	70	40 %
2	27 – 36 thn	4,5	2,6	5,2	13	42,3	17	84	49 %
3	37 – 46 thn	0,3	0,95	0,95	2,3	6,8	1,7	13	7,5 %
4	47 – 56 thn	0	0,05	0,1	0,5	2,7	0,65	4	2,3 %
5	➤ 56 thn	0	0	0	0,05	0,8	0,15	1	0,6 %
6	Abstain	0,1	0,4	0,1	0,3	0,1	0,2	1	0,6 %
	Total	5,7	5,2	10	29	93	31	173	100 %

Sumber : Data primer dari PT. Gici Group Batam yang diolah penulis tahun 2013

Lampiran 6 : Responden Berdasarkan Usia Dengan

Kepuasan Kerja Pada PT Gici Group

No.	Usia	A	STS	TS	KS	S	SS	F	% tase
1	17 – 26 thn	2,7	1,4	2,9	11	41	11	70	40,5 %
2	27 – 36 thn	3,8	3,7	5,3	16	42,6	13	84	48,6 %
3	37 – 46 thn	0,88	1,19	0,38	2,88	5,38	2,31	13	7,51 %
4	47 – 56 thn	0,19	0	0	0,19	2,69	0,94	4	2,31 %
5	➤ 56 thn	0	0	0,19	0,06	0,44	0,31	1	0,58 %
6	Abstain	0	0,6	0	0,1	0,3	0,1	1	0,58 %
	Total	7,6	6,9	8,8	30	92,4	28	173	100 %

Sumber : Data primer dari PT. Gici Group Batam yang diolah penulis tahun 2013

Lampiran 7 : Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikannya

Dengan Budaya Organisasi Pada PT Gici Group

No.	Tingkat Pendidikan	A	STS	TS	KS	S	SS	F	% tase
1	Strata 2 (S-2)	0,5	0,08	0,13	1,21	2,46	1,63	6	3,47 %
2	Strata 1 (S-1)	2,13	3,46	6,29	13,6	47,7	13,9	87	50,3 %
3	Diploma III	1,17	0,92	0,83	2,13	6,88	2,08	14	8,09 %
4	S M A	0,54	0,38	1,08	5,83	30,5	13,6	52	30,1 %
5	S M P	0,04	0,08	0,04	0,38	3,25	1,21	5	2,89 %
6	Lain-lain	0	0,04	0,58	1,54	4,92	0,92	8	4,62 %
7	Abstain	0	0,29	0,08	0,29	0,25	0,08	1	0,58 %
	Total	4,38	5,25	9,03	25	96	33,4	173	100 %

Sumber : Data primer dari PT. Gici Group Batam yang diolah penulis tahun 2013

Lampiran 8 : Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikannya

Dengan Gaya Kepemimpinan Pada PT Gici Group

No.	Tingkat Pendidikan	A	STS	TS	KS	S	SS	F	% tase
1	Strata 2 (S-2)	0	0	0,15	1,45	2	2,4	6	3,47 %
2	Strata 1 (S-1)	3,65	3,8	5,95	16,8	46,5	10,4	87	50,3 %
3	Diploma III	1,1	0,95	0,8	2,25	7,4	1,5	14	8,09 %
4	S M A	0,8	0,1	2,2	5,65	30,9	12,4	52	30,1 %
5	S M P	0	0	0,1	0,3	2,95	1,65	5	2,89 %
6	Lain-lain	0	0	1,05	1,75	3,4	1,8	8	4,62 %
7	Abstain	0,05	0,35	0,05	0,3	0,1	0,15	1	0,58 %
	Total	5,6	5,2	10,3	28,5	93,3	30,3	173	100 %

Sumber : Data primer dari PT. Gici Group Batam yang diolah penulis tahun 2013

Lampiran 9 : Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikannya

Dengan Kepuasan Kerja Pada PT Gici Group

No.	Tingkat Pendidikan	A	STS	TS	KS	S	SS	F	% tase
1	Strata 2 (S-2)	0	0	0,06	2	1,81	2,13	6	3,47
2	Strata 1 (S-1)	4,25	4,88	6,13	18,8	44,4	8,56	87	50,3
3	Diploma III	1,31	0,94	0,88	2,56	7,69	0,63	14	8,09
4	S M A	1,88	0,19	0,81	4,06	31,4	13,7	52	30,1
5	S M P	0	0,31	0,25	0,5	2,75	1,19	5	2,89
6	Lain-lain	0,25	0	0,69	1,63	4,25	1,19	8	4,62
7	Abstain	0	0,56	0	0,06	0,31	0,06	1	0,58
	Total	7,69	6,88	8,82	29,6	92,6	27,5	173	100 %

Sumber : Data primer dari PT. Gici Group Batam yang diolah penulis tahun 2013

Lampiran 10 : Responden Berdasarkan Kantor Cabang

Dengan Budaya Organisasi Pada PT Gici Group Batam

N O	Kantor Cabang	A	STS	TS	KS	S	SS	F	% tase
1	Batu Batam	1,67	3,21	3,5	8,75	36,8	14,1	68	39,3 %
2	Batu Aji	0,38	1,25	4,42	9,08	28,9	9	53	30,6 %
3	Permata Baloi	0,54	0,33	0,71	3,75	14,9	5,79	26	15 %
4	Kepri Mall	1,88	0,21	0,42	3,17	14,5	4,88	25	14,5 %
5	Abstain	0	0,29	0,08	0,29	0,25	0,08	1	0,58 %
	Total	4,47	5,29	9,13	25	95,4	33,9	173	100 %

Sumber : Data primer dari PT. Gici Group Batam yang diolah penulis tahun 2013

Lampiran 11 : Responden Berdasarkan Kantor Cabang

Dengan Gaya Kepemimpinan Pada PT Gici Group Batam

N O	Kantor Cabang	A	STS	TS	KS	S	SS	F	% tase
1	Batu Batam	2,4	3,25	3,35	9,95	35,9	13,2	68	39,3 %
2	Batu Aji	0,25	1,45	5,2	10,6	29,4	6,2	53	30,6 %
3	Permata Baloi	1,75	0,1	1,3	3,9	13,1	5,85	26	15 %
4	Kepri Mall	1,15	0,05	0,4	3,8	14,8	4,85	25	14,5 %
5	Abstain	0,05	0,35	0,05	0,3	0,1	0,15	1	0,58 %
	Total	5,6	5,2	10,3	28,6	93,3	30,3	173	100 %

Sumber : Data primer dari PT. Gici Group Batam yang diolah penulis tahun 2013

Lampiran 12 : Responden Berdasarkan Kantor Cabang

Dengan Kepuasan Kerja Pada PT Gici Group Batam

N O	Kantor Cabang	A	STS	TS	KS	S	SS	F	% tase
1	Batu Batam	2,63	4,25	3,5	9,94	31,9	15,8	68	39,3 %
2	Batu Aji	0,94	1,94	3,88	11,8	28,3	6,19	53	30,6 %
3	Permata Baloi	1,69	0,13	1,19	5	15,2	2,81	26	15 %
4	Kepri Mall	2,44	0	0,25	2,88	16,8	2,63	25	14,5 %
5	Abstain	0	0,56	0	0,06	0,31	0,06	1	0,58 %
	Total	7,7	6,88	8,82	29,7	92,5	27,5	173	100 %

Sumber : Data primer dari PT. Gici Group Batam yang diolah penulis tahun 2013

Lampiran 13 : Responden Berdasarkan Divisi Kerja/ Bagian

Dengan Budaya Organisasi Pada PT Gici Group Batam

N O	Divisi Kerja/ Bagian	A	STS	TS	KS	S	SS	F	% tase
1	Adminstrasi	1,08	0,08	0,54	2,38	6,83	1,08	12	6,94 %
2	Finance	0,79	0,08	0,08	0,29	3,04	0,71	5	2,89 %
3	Marketing	0,67	0,21	0,88	1,88	6,92	3,46	14	8,09 %
4	Staf Guru	0,58	3,29	5,96	12,8	38	12,4	73	42,2 %
5	Staf Dosen	0	0,04	0,13	0,83	2,67	1,33	5	2,89 %
6	Transportasi	0,08	0,08	0,04	1,21	6,17	4,42	12	6,94 %
7	Security	0,13	0,17	0,29	1,25	6,33	2,83	11	6,36 %
8	Lainnya	1,083	0,958	1,125	3,958	22,5	7,375	37	21,4 %
9	Abstain	0,04	0,33	0,17	0,67	2,63	0,17	4	2,31 %
	Total	4,45	5,24	9,22	25,3	95,1	33,8	173	100 %

Sumber : Data primer dari PT. Gici Group Batam yang diolah penulis tahun 2013

Lampiran 14 : Responden Berdasarkan Divisi Kerja/ Bagian
Dengan Gaya Kepemimpinan Pada PT Gici Group Batam

N O	Divisi Kerja/ Bagian	A	STS	TS	KS	S	SS	F	% tase
1	Adminstrasi	0,85	0,2	0,35	2,8	6,7	1,1	12	6,94 %
2	Finance	0,65	0,05	0,35	0,4	2,5	1	5	2,89 %
3	Marketing	0,4	0	0,9	2,3	7,45	2,95	14	8,09 %
4	Staf Guru	2,4	3,55	6,7	15,6	36,2	8,6	73	42,2 %
5	Staf Dosen	0	0	0,15	1	2,4	1,45	5	2,89 %
6	Transportasi	0	0	0,35	0,75	6,85	4,05	12	6,94 %
7	Security	0,9	0	0,4	1,1	6,35	2,25	11	6,36 %
8	Lainnya	0,3	1,05	1,05	3,9	22,3	8,4	37	21,4 %
9	Abstain	0,1	0,35	0,05	0,65	2,4	0,45	4	2,31 %
	Total	5,6	5,2	10,3	28,5	93,2	30,3	173	100 %

Sumber : Data primer dari PT. Gici Group Batam yang diolah penulis tahun 2013

Lampiran 15 : Responden Berdasarkan Divisi Kerja/ Bagian

Dengan Kepuasan Kerja Pada PT Gici Group Batam

N O	Divisi Kerja/ Bagian	A	STS	TS	KS	S	SS	F	% tase
1	Adminstrasi	0,5	0	0,44	2,75	6,81	1,5	12	6,94 %
2	Finance	1	0,06	0	0,5	3,25	0,19	5	2,89 %
3	Marketing	0,5	0,25	0,44	1,75	8,06	3	14	8,09 %
4	Staf Guru	2,63	4,13	6,69	17,6	34,4	7,56	73	42,2 %
5	Staf Dosen	0	0	0,06	0,94	1,94	2,06	5	2,89 %
6	Transportasi	0	0,31	0,44	0,94	6,56	3,75	12	6,94 %
7	Security	0,31	0	0	1,06	6,63	3	11	6,36 %
8	Lainnya	2,125	1,563	0,688	3,5	22,81	6,313	37	21,4 %
9	Abstain	0,69	0	0,06	0,56	2,69	0	4	2,31 %
	Total	7,76	6,31	8,82	29,6	93,2	27,4	173	100 %

Sumber : Data primer dari PT. Gici Group Batam yang diolah penulis tahun 2013

**Lampiran 16 : Responden Berdasarkan Jenjang Jabatan
Dengan Budaya Organisasi Pada PT Gici Group Batam**

N O	Jenjang Jabatan	A	STS	TS	KS	S	SS	F	% tase
1	Ka. Divisi	0,63	0,79	0,67	2,83	10,6	2,46	18	10,4 %
2	Wakil Kepala	0,63	0,21	0,42	1,08	7	1,67	11	6,36 %
3	Anggota Divisi	3,17	3,92	7,88	20,5	75,1	29,5	140	80,9 %
4	Abstain	0,04	0,38	0,17	0,63	2,54	0,25	4	2,31 %
	Total	4,47	5,3	9,14	25	95,2	33,9	173	100 %

Sumber : Data primer dari PT. Gici Group Batam yang diolah penulis tahun 2013

**Lampiran 17 : Responden Berdasarkan Jenjang Jabatan
Dengan Gaya Kepemimpinan Pada PT Gici Group Batam**

N O	Jenjang Jabatan	A	STS	TS	KS	S	SS	F	% tase
1	Ka. Divisi	0,65	0,75	0,65	2,2	10,6	3,15	18	10,4 %
2	Wakil Kepala	1,35	0,3	0,4	1,5	5,9	1,55	11	6,36 %
3	Anggota Divisi	3,5	3,8	9,2	24,3	74,4	24,9	140	80,9 %
4	Abstain	0,1	0,35	0,05	0,5	2,3	0,7	4	2,31 %
	Total	5,6	5,2	10,3	28,5	93,2	30,3	173	100 %

Sumber : Data primer dari PT. Gici Group Batam yang diolah penulis tahun 2013

Lampiran 18 : Responden Berdasarkan Jenjang Jabatan

Dengan Kepuasan Kerja Pada PT Gici Group Batam

N O	Jenjang Jabatan	A	STS	TS	KS	S	SS	F	% tase
1	Ka. Divisi	0,63	0,81	0,25	1,38	11,7	3,25	18	10,4 %
2	Wakil Kepala	1,25	0,13	0,44	2	6,06	1,13	11	6,36 %
3	Anggota Divisi	5,25	5,38	8,06	25,2	73,1	23	140	80,9 %
4	Abstain	0,56	0,56	0,06	1,06	1,69	0,06	4	2,31 %
	Total	7,69	6,88	8,81	29,6	92,6	27,4	173	100 %

Sumber : Data primer dari PT. Gici Group Batam yang diolah penulis tahun 2013

Lampiran 19 : Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Dengan Budaya Organisasi Pada PT Gici Group Batam

N O	Lama Bekerja	A	STS	TS	KS	S	SS	F	% tase
1	< 1 tahun	2,38	1,92	3,13	9,92	42,5	16,1	76	43,9 %
2	1 – 2 thn	1,17	1,63	4,25	10,1	33,8	13	64	37 %
3	2 – 3 thn	0	0,5	0,75	1,92	7,71	3,13	14	8,09 %
4	3 – 4 thn	0,67	0	0,13	1,54	4,75	0,92	8	4,62 %
5	4 – 5 thn	0,08	0,83	0,38	0,67	3,71	0,33	6	3,47 %
6	5 – 6 thn	0,13	0,13	0,29	0,42	0,88	0,17	2	1,16 %
7	7 – 8 thn	0	0	0	0	0	0	0	0 %
8	> 8 thn	0	0	0	0	0	0	0	0 %
9	Abstain	0,04	0,29	0,21	0,5	1,83	0,13	3	1,73 %
	Total	4,47	5,3	9,14	25,1	95,2	33,8	173	100 %

Sumber : Data primer dari PT. Gici Group Batam yang diolah penulis tahun 2013

**Lampiran 20 : Responden Berdasarkan Lama Bekerja
Dengan Gaya Kepemimpinan Pada PT Gici Group Batam**

N O	Lama Bekerja	A	STS	TS	KS	S	SS	F	% tase
1	< 1 tahun	2,8	1,85	3,9	11,1	41,4	15	76	43,9 %
2	1 – 2 thn	2,15	1,35	4,4	10,9	33	10,3	62	35,8 %
3	2 – 3 thn	0	0,5	0,65	2,7	8,75	3,4	16	9,25 %
4	3 – 4 thn	0,55	0	0.1	1,7	4,95	0,7	8	4,62 %
5	4 – 5 thn	0	0,8	0,6	1,25	3,05	0,3	6	3,47 %
6	5 – 6 thn	0	0,25	0,6	0,3	0,6	0,25	2	1,16 %
7	7 – 8 thn	0	0	0	0	0	0	0	0
8	> 8 thn	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Abstain	0,1	0,45	0,05	0,6	1,45	0,35	3	1,73
	Total	5,6	5,2	10,2	28,6	93,2	30,3	173	100 %

Sumber : Data primer dari PT. Gici Group Batam yang diolah penulis tahun 2013

**Lampiran 21 : Responden Berdasarkan Lama Bekerja
Dengan Kepuasan Kerja Pada PT Gici Group Batam**

N O	Lama Bekerja	A	STS	TS	KS	S	SS	F	% tase
1	< 1 tahun	4,38	2,81	2,88	10,6	42,8	12,5	76	43,9 %
2	1 – 2 thn	2,5	2,25	4,31	12,9	30,8	9,19	62	35,8 %
3	2 – 3 thn	0	0,25	0,44	3,38	9	2,94	16	9,25 %
4	3 – 4 thn	0,25	0	0,13	1,5	4,94	1,19	8	4,62 %
5	4 – 5 thn	0	0,81	0,38	0,69	3	1,13	6	3,47 %
6	5 – 6 thn	0	0,19	0,63	0,19	0,88	0,13	2	1,16 %
7	7 – 8 thn	0	0	0	0	0	0	0	0 %
8	> 8 thn	0	0	0	0	0	0	0	0 %
9	Abstain	0,56	0,56	0,06	0,31	1,13	0,38	3	1,73 %
	Total	7,69	6,87	8,83	29,6	92,6	27,5	173	100 %

Sumber : Data primer dari PT. Gici Group Batam yang diolah penulis tahun 2013

Lampiran 22 : Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X1)

No	Item	Corrected Item- Total Correlation	r tabel	Kriteria
1	BO 1	0.389	0,148	VALID
2	BO 2	0.417	0,148	VALID
3	BO 3	0.543	0,148	VALID
4	BO 4	0.388	0,148	VALID
5	BO 5	0.309	0,148	VALID
6	BO 6	0.580	0,148	VALID
7	BO 7	0.390	0,148	VALID
8	BO 8	0.568	0,148	VALID
9	BO 9	0.643	0,148	VALID
10	BO 10	0.469	0,148	VALID
11	BO 11	0.569	0,148	VALID
12	BO 12	0.655	0,148	VALID
13	BO 13	0.655	0,148	VALID
14	BO 14	0.734	0,148	VALID
15	BO 15	0.686	0,148	VALID
16	B0 16	0.641	0,148	VALID
17	B0 17	0.670	0,148	VALID
18	BO 18	0.529	0,148	VALID
19	BO 19	0.239	0,148	VALID
20	BO 20	0.576	0,148	VALID
21	BO 21	0.611	0,148	VALID

22	BO 22	0.426	0,148	VALID
23	BO 23	0.718	0,148	VALID
24	BO 24	0.699	0,148	VALID

Sumber Data Primer Diolah Penulis
tahun 2013

Lampiran 23

Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)

No	Item	Corrected Item- Total Correlation	r tabel	Kriteria
1	GK 1	0.623	0,148	VALID
2	GK 2	0.617	0,148	VALID
3	GK 3	0.615	0,148	VALID
4	GK 4	0.607	0,148	VALID
5	GK 5	0.615	0,148	VALID
6	GK 6	0.668	0,148	VALID
7	GK 7	0.618	0,148	VALID
8	GK 8	0.619	0,148	VALID
9	GK 9	0.279	0,148	VALID
10	GK 10	0.361	0,148	VALID
11	GK 11	0.345	0,148	VALID
12	GK 12	0.502	0,148	VALID
13	GK 13	0.805	0,148	VALID
14	GK 14	0.656	0,148	VALID
15	GK 15	0.742	0,148	VALID
16	GK 16	0.712	0,148	VALID

17	GK 17	0.741	0,148	VALID
18	GK 18	0.817	0,148	VALID
19	GK 19	0.676	0,148	VALID
20	GK 20	0.795	0,148	VALID

Sumber : Data Primer Diolah Penulis tahun 2013

Lampiran 24

Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Y1)

No	Item	Corrected Item- Total Correlation	r tabel	Kriteria
1	KK 1	0.596	0,148	VALID
2	KK 2	0.595	0,148	VALID
3	KK 3	0.501	0,148	VALID
4	KK 4	0.600	0,148	VALID
5	KK 5	0.653	0,148	VALID
6	KK 6	0.589	0,148	VALID
7	KK 7	0.687	0,148	VALID
8	KK 8	0.685	0,148	VALID
9	KK 9	0.692	0,148	VALID
10	KK 10	0.688	0,148	VALID

11	KK 11	0.690	0,148	VALID
12	KK 12	0.719	0,148	VALID
13	KK 13	0.742	0,148	VALID
14	KK 14	0.751	0,148	VALID
15	KK 15	0.755	0,148	VALID
16	KK 16	0.821	0,148	VALID

Sumber : Data Primer Diolah Penulis tahun 2013

Universitas Terbuka

KUESIONER PENELITIAN

Responden Yth.

Pertanyaan-pertanyaan dibawah ini adalah *survey* yang dilakukan untuk mengetahui "Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT. GICI Group Batam."

- Dimohon responden untuk membaca pertanyaan dengan teliti dan menjawab dengan lengkap.
- Tidak ada jawaban yang benar atau salah dalam pilihan Bapak/ Ibu, pilihlah jawaban yang paling sesuai dengan pendapat Bapak/ Ibu sekalian.
- Beri tanda \surd pada kolom yang Bapak/ Ibu anggap sebagai jawaban pilihan yang tepat.
- Atas perhatian dan kerja sama Bapak/ Ibu sekalian, saya ucapkan terima kasih.

Karakteristik Responden

1. Jenis Kelamin : Pria Wanita
2. Umur : 17 – 26 thn 27 – 36 thn 37 – 46 thn
3. Tingkat Pendidikan: S-2 S-1 D-III SMA
 SMP Lain-lain sebutkan
4. Kantor Cabang : Batu Batam Batu Aji
 Permata Baloi Kepri Mall
5. Divisi Kerja/ Bagian: Adm. Finance Marketing Staf Guru
 Staf Dosen Transportasi Security Lainnya
6. Jenjang Jabatan : Kepala Divisi Wakil Kepala Anggota Divisi
7. Lama Bekerja : < 1 thn 1 - 2 thn 2 - 3 thn 3 - 4 thn
 5 - 6 thn 6- 7 thn 7 - 8 thn > 8 thn

Kuesioner

**Pengaruh Budaya Organisasi
dan Gaya Kepemimpinan Terhadap
Kepuasan Kerja Pegawai
Pada PT. GICI GROUP BATAM**

Budaya Organisasi**A. Process Oriented**

No	Pernyataan - pernyataan	STS 1	TS 2	KS 3	S 4	SS 5
A.1.	Pegawai merasa nyaman pada suasana kerja yang penuh kekeluargaan.					
2	Pekerjaan rutinitas harian berjalan dengan lancar tanpa terasa hingga jam kerja berakhir					
3	Pemilik perusahaan selalu memotivasi pegawai berinisiatif dalam bekerja.					
4	Pegawai optimis dengan kemajuan karirnya.					

B. Employee Oriented

No	Pernyataan - pernyataan	STS 1	TS 2	KS 3	S 4	SS 5
B.1.	Keputusan penting diputuskan bersama.					
2	Pemilik perusahaan menyukai kekompakan diantara para pegawainya.					
3	Diantara para pegawai saling memperhatikan satu sama lain permasalahan pribadinya.					
4	Perusahaan memberikan bonus tahunan dan fasilitas kesehatan pribadinya.					

C. Bersifat Profesional

No	Pernyataan - pernyataan	STS 1	TS 2	KS 3	S 4	SS 5
C.1.	Pegawai memiliki kesadaran tinggi dalam berkompetisi secara sehat.					
2	Sistem perekrutan pegawai sesuai dengan system penerimaan standar minimal pegawai.					
3	Sesama pegawai saling memberikan pendapat guna kemajuan dan peningkatan kinerjanya.					
4	Pegawai berkesempatan memgembangkan dirinya seluas-luasnya.					

D. Open System

No	Pernyataan - pernyataan	STS 1	TS 2	KS 3	S 4	SS 5
D.1.	Pegawai baru dapat dengan cepat menyesuaikan dirinya pada lingkungan kerja.					
2	Lembaga dan para pegawai terbuka & ramah pada relasi yang datang berkunjung ke lembaga kerjanya.					
3	Pegawai baru dapat dengan cepat menguasai bidang pekerjaannya.					
4	Setiap pegawai mengetahui sistem penggajian dalam divisinya masing-masing.					

E. Tight Control

No	Pernyataan - pernyataan	STS 1	TS 2	KS 3	S 4	SS 5
E.1.	Semua pegawai menggunakan fasilitas kerja dengan efektif dan efisien.					
2	Pemilik perusahaan masih mengadakan rapat diluar jadwal rapat rutin.					
3	Pemilik perusahaan sering memberikan humor yang mengakibatkan pegawai tersinggung.					
4	Semua pegawai mengenakan pakaian kerja dengan rapi dan sopan.					

F. Bersifat Normatif

No	Pernyataan - pernyataan	STS 1	TS 2	KS 3	S 4	SS 5
F.1.	Lembaga banyak memberikan kontribusi pada masyarakat diluar lingkungan kampus.					
2	Dalam lembaga ini prosedur system lebih ditekankan daripada hasil.					
3	Pemilik perusahaan sering berbicara tentang kesuksesan yang dapat diraih semua pegawai.					
4	Lembaga menanamkan kebiasaan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan.					

Gaya Kepemimpinan**A. Partisipative Style**

No	Pernyataan - pernyataan	STS 1	TS 2	KS 3	S 4	SS 5
A.1.	Pemilik perusahaan sering berdiskusi dengan para pegawainya.					
2	Pemilik perusahaan memberikan kesempatan pegawai menyelesaikan masalah bersama.					
3	Pemilik perusahaan senang bergabung dengan para pegawainya.					
4	Pemilik perusahaan memperlakukan pegawainya sama antara satu dengan lainnya.					

B. Nurturant Style

No	Pernyataan - pernyataan	STS 1	TS 2	KS 3	S 4	SS 5
B.1.	Pemilik perusahaan mengenal secara pribadi ketika mempromosikan pegawainya.					
2	Pemilik perusahaan dengan senang hati untuk membimbing & mengarahkan pegawainya yang suka bekerja keras.					
3	Pemilik perusahaan mengenal dengan baik pegawainya yang bekerja dengan tulus.					
4	Pemilik perusahaan memberikan bantuan pada mereka yang bekerja keras.					

C. Authoritarian Style

No	Pernyataan - pernyataan	STS 1	TS 2	KS 3	S 4	SS 5
C.1.	Pemilik perusahaan menyimpan informasi penting untuk dirinya sendiri.					
2	Pemilik perusahaan berperilaku seakan-akan kekuasaan & prestise penting bagi kebutuhan para pegawainya.					
3	Pemilik perusahaan berpikir tidak semua pegawai memiliki kemampuan sebagai pelaksana dalam pekerjaan mandiri.					
4	Pemilik perusahaan selalu percaya diri ketika mengambil setiap keputusan & mengawasinya.					

D. Bureaucratic Style

No	taan - pernyataan	STS 1	TS 2	KS 3	S 4	SS 5
D.1.	Kepala Divisi saya menjalankan keputusan berdasarkan keputusan rapat bersama Pemilik Perusahaan.					
2	Pemilik Perusahaan memisahkan hubungan kerja dan hubungan pribadi dengan pegawainya.					
3	Kepala Divisi saya bertindak sesuai dengan peraturan lembaga.					
4	Pemilik perusahaan meminta pegawai mematuhi peraturan berkaitan dengan pekerjaan.					

E. Task Oriented Style

No	taan - pernyataan	STS 1	TS 2	KS 3	S 4	SS 5
E.1.	Pemilik perusahaan adalah seorang pekerja keras dalam kondisi apapun.					
2	Pemilik perusahaan selalu menambah pengetahuannya dan disalurkan kepada setiap Kepala Divisinya.					
3	Pemilik perusahaan menyukai kedisiplinan dilaksanakan oleh setiap pegawainya.					
4	Pemilik perusahaan menanamkan kebiasaan "Datang Lebih Awak" kepada pegawainya.					

Kepuasan Kerja

A. Satisfaction With Pay

No	taan - pernyataan	STS 1	TS 2	KS 3	S 4	SS 5
A.1.	Lembaga memberikan gaji lebih baik dibanding dengan lembaga sejenis lainnya.					
2	Saya puas dengan gaji yang didapat karena telah sesuai dengan system penggajian lembaga.					
3	Saya puas dengan transformasi informasi yang selalu disampaikan Kepala Divisi saya setelah mengikuti rapat rutin bersama Pemilik.					
4	Saya puas dengan tambahan bonus dan tunjangan kesehatan yang diberikan Lembaga.					

B. Satisfaction With Promotion

No	taan - pernyataan	STS 1	TS 2	KS 3	S 4	SS 5
B.1.	Saya puas dengan System Management dalam melakukan promosi pada Lembaga ini.					
2	Promosi dilakukan rutin setiap tahunnya oleh Pemilik Perusahaan.					
3	Saya akan mendapatkan kesempatan promosi karena saya menjalankan tugas dengan baik.					
4	Saya puas dengan kemajuan yang saya peroleh selama saya bekerja di lembaga ini.					

C. Satisfaction With Co-Workers

No	taan - pernyataan	STS 1	TS 2	KS 3	S 4	SS 5
C.1.	Saya puas dengan rekan sekerja saya yang bersedia memberikan dukungan kerja ketika saya butuhkan.					
2	Saya puas dengan rekan sekerja saya yang bersedia membantu saya melakukan pekerjaan tertentu yang saya minta hingga selesai.					
3	Saya senang bekerja sama dengan rekan-rekan sekerja saya disini.					
4	Saya puas bekerja sama dengan rekan-rekan kerja saya yang bertanggung jawab.					

D. Satisfaction With Supervisor

No	taan - pernyataan	STS 1	TS 2	KS 3	S 4	SS 5
D.1.	Pemilik perusahaan memberikan dukungan kepada saya ketika saya perlu disupport.					
2	Saya senang karena Pemilik Perusahaan memberi motivasi kerja tinggi kepada pegawainya.					
3	Saya senang karena Pemilik Perusahaan mau mendengarkan keluhan pegawainya.					
4	Saya senang karena mendapatkan kesempatan mengembangkan diri dalam pekerjaan saya.					